

Rapport du Comité du Conseil chargé de l'examen de l'EAD
Division des sciences sociales

Janvier 1988

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Préface	i
Sommaire et recommandations	v
 I. Introduction : Les sciences sociales et le CRDI	 1
(i) Les sciences sociales et le développement	1
(ii) Les sciences sociales au CRDI	5
(iii) Les caractéristiques spéciales de la recherche en sciences sociales	 7
(iv) La Division des sciences sociales au sein du CRDI	11
 II. Mission, objectifs et contraintes	 13
(i) Mission	13
(ii) Objectifs	15
(iii) Contraintes en matière de budget et de personnel	17
 III. Organisation et priorités	 18
(i) La réorganisation proposée	18
(ii) L'établissement des priorités	29
 IV. Évolution des priorités	 32
(i) Domaines où l'on propose une diminution	32
a) Politique/gestion scientifique et technologique	32
b) Éducation	36
(ii) Domaines de coopération interdivisionnaire intensive	39
a) Hygiène/comportement, population et alimentation	39
b) L'agriculture et le développement rural	44
(iii) Nouveaux domaines	48
a) Femmes et développement	48
b) Recherche en politiques publiques	50
c) Gestion des ressources et protection de l'environnement	 51
d) Nouveaux domaines possibles	53
 V. Recherche multidisciplinaire et collaboration interdivisionnaire	 55
(i) Approches multidisciplinaires	55
(ii) Faiblesse du CRDI en matière d'analyse économique	59
(iii) Catégorisation, délimitations de l'organisation et disciplines	 61
a) Collaboration interdivisionnaire	64
b) Collaboration formelle/informelle	65
(iv) Conclusions	68
 VI. Décentralisation	 69
(i) Bénéfices potentiels de la décentralisation des effectifs	 70
(ii) Coûts potentiels de la décentralisation des effectifs	72
(iii) Avantages potentiels d'une décentralisation accrue de l'autorité budgétaire	 74
(iv) Approches régionales et rôle des bureaux régionaux	77

	<u>Page</u>
VII. Stratégies de financement et problèmes connexes	79
(i) La petite taille des projets de la DSS	79
(ii) Réseaux	83
(iii) Petites subventions	84
(iv) Soutien de programme	85
(v) Organismes non gouvernementaux	86
(vi) Besoins spéciaux en Afrique subsaharienne	88
VIII. Moral et conditions de travail des agents de programme	90
(i) Charge de travail	92
(ii) Maintien du professionnalisme	94
(iii) Localisation du personnel	98
(iv) Interaction Conseil/Personnel	99
IX. Diffusion	99
X. Évaluation de projet	104

PRÉFACE

Ceux qui approchent de près le CRDI ont l'habitude des calendriers frénétiques et des atmosphères de crise. Mais même en comparaison des normes du CRDI, la rédaction du présent rapport sort de l'ordinaire par son rythme et par sa sujétion aux chocs exogènes. Les particularités les plus importantes du processus du Comité du Conseil à cette occasion concernaient : (i) la brièveté inhabituelle du délai alloué à l'ensemble du processus global d'EAD; (ii) la perte inattendue de l'un des membres du Comité à un moment crucial de ses travaux; et (iii) le dérapage dans le calendrier de l'EAD menée par la division elle-même, ce qui a entraîné un raccourcissement supplémentaire de la période disponible pour la revue, par les soins du Comité du Conseil, du plan stratégique de la division, ainsi qu'une modification de son calendrier de réunions (particulièrement gênante pour les personnes intéressées). En outre, il s'agit ici de la première EAD que l'on entreprenne en plein milieu d'une période de changements internes majeurs : nomination d'un nouveau directeur, restructuration organisationnelle, et remise en question majeure des directions à imprimer au programme.

Nous sommes très conscients du fait que les questions importantes dont traite la Division des sciences sociales méritent beaucoup plus de temps que celui que nous avons pu leur consacrer. Nous croyons que l'avenir tout entier du Centre pourrait être conditionné de façon cruciale par la manière dont il sera décidé d'un grand nombre d'entre elles.

Nous notons également que, dans l'intérêt présumé de l'élan du programme de la division, cette dernière a fait l'objet de réorganisations et que l'on a prévu de nouvelles nominations, sans attendre l'achèvement du

processus d'EAD, sans avoir consulté le Comité du Conseil ni prévu la discussion par le Conseil des plans de la division. Les initiatives, dans ces circonstances, ont pu être considérées comme appropriées - voire nécessaires - mais elles n'ont pas été fondées sur l'examen des plans de la division par le Conseil. Il n'est plus très urgent que le Conseil procède à un "examen" de ces questions, puisqu'on a déjà pris des mesures qu'il serait difficile de renverser rapidement.

Pour ces raisons, nous préférons considérer le présent rapport comme un document intérimaire et recommander que la progression de la Division des sciences sociales continue de faire l'objet d'un examen continu de la part du Comité au cours de la prochaine année de poursuite de son "rodage". Notre rapport fait ressortir un certain nombre de domaines qu'il serait approprié de reconsidérer et (ou) d'examiner. Mentionnons la structure optimale de la division; la configuration des structures de recherche et du CRDI en vue de traiter les cas où il y a recouvrement avec les intérêts de la division; les modalités de décentralisation; le rôle de la DSS dans les bureaux régionaux, ainsi que la nécessité d'approches spéciales en Afrique subsaharienne.

Nous avons reçu une coopération totale dans nos efforts partout au CRDI, et particulièrement de la part des vice-présidents, de la Division des sciences sociales proprement dite, et du Bureau de la planification et de l'évaluation. Nous tenons particulièrement à souligner combien nous sommes redevables à Anne Whyte, Gordon MacNeill, Doug Daniels et Andrew Asibey, du CRDI; à nos consultants principaux, le professeur R. Albert Berry, de l'Université de Toronto, et M^{me} Francis Stuart, de l'Université d'Oxford, ainsi qu'à notre assistante de recherche, Cindy Germain (aucun d'entre eux n'a la moindre responsabilité quant au

contenu de ce rapport). Nous avons également bénéficié de la coopération de M. Francis Keppel et de Richard Wilson dans l'entreprise de ce qui, à notre connaissance, a été le premier effort modeste dans le sens de l'examen "transversal" d'une division par le Comité.

Le Comité a tenu quatre réunions formelles : en mars, mai, octobre et novembre 1987. Il a également profité de l'occasion et participé à certaines parties des réunions annuelles de la division à Ottawa en mai. Du fait du dérapage dans le calendrier d'EAD de la DSS, il n'a pas été possible de s'occuper de son plan stratégique avant la fin d'octobre et le mois de novembre. Au moment de la rédaction - en décembre - nous avons jugé qu'il était plus long que souhaitable et nécessaire, de nombreux passages restant à mettre au point; en outre, à notre connaissance, il n'avait toujours pas été discuté par la division dans son ensemble, ni même vu par certains de ses professionnels. Au moment même où nous rédigeons notre version définitive en janvier, nous avons dû récrire nos commentaires sur l'exposé des objectifs de la division à la lumière d'un certain nombre de changements (non annoncés) adoptés depuis décembre! (Il y a peut-être même d'autres changements tardifs que nous n'avons pas remarqués). Il nous a été impossible de faire d'autres modifications de dernière minute pour tenir compte des décisions importantes prises par le Comité de direction à sa réunion de janvier.

Malgré les problèmes - que nous croyons considérables - de la DSS, nous n'avons rencontré que le plus vif intérêt, franchise, dévouement et courtoisie durant la conduite de notre examen. Nous aimerions tout d'abord faire connaître non seulement notre gratitude, mais encore le respect que nous inspire les qualités du personnel du CRDI, et en particulier celui de la DSS.

Nous espérons que la franchise des commentaires et des critiques que nous proposons par endroits seront considérés comme un indice du profond respect que nous accordons au CRDI et au potentiel de cet organisme pour les années à venir. Nous avons fait de notre mieux pour être constructifs, plutôt que simplement polis. Le rôle du CRDI dans la recherche en développement dans le monde entier est tellement important que nous n'aurions pu agir différemment.

J. Hardoy
G.K. Helleiner

SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS

1. Introduction

L'aide qu'accorde le CRDI à la recherche en sciences sociales au tiers-monde a permis de mieux comprendre les facteurs sociaux, économiques et politiques qui influent sur les conditions de vie d'un grand nombre de personnes, en particulier les pauvres. Par la création de réseaux de chercheurs dans les diverses régions, la publication de nombreux ouvrages et la diffusion des résultats d'une vaste gamme de projets et d'activités, le Centre montre que, malgré des ressources limitées, il peut aider à solutionner les problèmes les plus pressants. Mais il peut faire plus.

La Division, qui sort d'une période d'incertitude, est aujourd'hui à un point tournant. Une nouvelle direction et un nouveau mandat en matière de recrutement du personnel pourraient bien placer la Division à la fine pointe des activités du CRDI et de la recherche internationale sur la pauvreté. Nous croyons que la DSSo doit viser haut.

La recherche en sciences sociales diffère de tout autre type de recherche en développement, entre autres, par ses sujets plus délicats, ses résultats moins certains, ses projets plus modestes et ses activités de recherche souvent plus utiles lorsqu'elles sont étroitement liées à des travaux dans d'autres domaines. Ces différences doivent être prises en compte et examinées étant donné que le CRDI a décidé d'étendre son appui à la recherche en sciences sociales, tant multidisciplinaire que traditionnelle, dans les pays du tiers-monde. Nous avons tenté de formuler des recommandations dans ce sens.

2. Mission et objectifs

Bien que nous approuvions en général l'énoncé de la mission et des objectifs de la DSSo, nous croyons que certains points exigent une formulation plus claire. Nous approuvons l'ajout de l'objectif de "durabilité" à cet énoncé, et proposons qu'une plus grande attention soit accordée aux connaissances des collectivités et à la culture. A l'énoncé officiel des objectifs de la Division, nous proposons les changements suivants : (i) que l'équité du développement soit un objectif explicite; (ii) que l'objectif d'accroissement des capacités en recherche multidisciplinaire y soit ajouté; (iii) que l'un des objectifs énoncés (5) soit plus clairement défini, ou supprimé; (iv) que l'objectif visant à faciliter les échanges Sud-Sud d'information, des résultats de recherche, etc. y soit ajouté.

3. Organisation

Nous ne voyons pas la rationalité de la réorganisation proposée de la Division en trois programmes : Programme des ressources humaines et du développement social (RHDS), Programme de développement régional (DR), et Programme d'analyse de l'économie et des politiques (AEP). Selon nous, en termes administratifs, les activités prévues pour les quatre années à venir se divisent en deux grandes catégories - celles qui sont menées en collaboration avec d'autres divisions, et celles qui sont menées de façon autonome (voir tableau 2 à la page 27). Une réorganisation administrative qui refléterait cette distinction serait sans doute plus sensée. Nous recommandons un examen plus approfondi de la question.

4. Priorités

La liste des activités qui entreraient dans les nouveaux programmes est trop longue; et, plus particulièrement, celles du nouveau Programme de développement régional sont trop vastes. La Division devrait chercher à graduellement consacrer ses efforts aux domaines de recherche qui ont été définis comme prioritaires. Nous proposons qu'environ 10 % du budget total de la DSSo soit mis de côté pour financer des projets, en particulier de modestes projets, qui n'encadreraient pas tout à fait avec des domaines prioritaires. Une autre tranche d'environ 5 % devrait être réservée aux projets élaborés dans les régions.

Nous approuvons les nouvelles initiatives du CRDI et de la Division sur les femmes et le développement, et les politiques nationales. Dans le domaine de la Gestion des ressources et de la protection de l'environnement toutefois, nous proposons que soit adoptée une approche plus prudente à l'échelle du Centre au lieu de l'expansion majeure de cette activité au sein de la DSSo. Nous avons de sérieuses réserves au sujet des nouveaux domaines que la Division veut ajouter à ses programmes si les fonds nécessaires sont mis à sa disposition. Nous recommandons plutôt la consolidation des programmes existants.

L'EAD propose une diminution majeure du soutien de la DSSo aux programmes de Politiques scientifiques et technologiques (PST) et d'Éducation. Le PST doit continuer de jouer un rôle important au CRDI, être géré au niveau du Centre, et comprendre moins de domaines, tel

qu'énoncé dans le corps du texte. Nous approuvons la réduction de l'appui à l'éducation, et proposons de nouveaux domaines de priorité.

5. Recherche multidisciplinaire et collaboration

interdivisionnaire

Faire oeuvre de pionnier en recherche multidisciplinaire constituerait un apport important du CRDI. Notre enquête révèle qu'à cet égard une collaboration interdivisionnaire formelle, plutôt qu'informelle, donne habituellement les meilleurs résultats. Nous avons également constaté une regrettable faiblesse en science économique à laquelle la DSSo devrait remédier.

Il y a place pour des efforts innovateurs du CRDI en recherche multidisciplinaire sur les pratiques d'hygiène, la gestion des ressources et la protection de l'environnement, et la gestion et les politiques scientifiques et technologiques, en plus des programmes sur les femmes et le développement, les politiques nationales, et la nutrition. Quant aux activités de recherche prévues sur les pratiques d'hygiène, il serait peut-être préférable de les confier à une section rattachée à la Division des SSa.

Il y a également place pour les projets conjoints en agriculture et en développement rural. Bien que nous approuvions par le Centre le financement de projets en agriculture qui donnent des résultats concrets pour les petits agriculteurs, cette approche ne tient pas suffisamment

compte des facteurs sociaux, politiques et économiques qui influent souvent sur la production agricole. L'incidence des progrès agricoles est le mieux analysé par le biais d'études complémentaires menées par des experts en agriculture et en sciences sociales. Les Divisions des SSo et des SAAN doivent revoir régulièrement leur connaissance des systèmes agraires afin de s'assurer que le soutien global accordé par le Centre à la recherche agricole donne le maximum des résultats.

6. Décentralisation

Nous approuvons sans réserve la décision d'affecter davantage de représentants de la DSSo dans les bureaux régionaux, car nous croyons que les avantages l'emportent nettement sur les coûts ou les inconvénients potentiels. Nous recommandons vivement de revoir le traitement des administrateurs de programme régionaux, le pouvoir de signature des DR et des AP, ainsi que les autres pratiques administratives qui semblent coûteuses et lourdes.

Nous applaudissons la proposition de la Division de déléguer aux directeurs régionaux le pouvoir d'autoriser les projets qui sont de type coopératif et dont l'élaboration et le suivi pourront être réalisés par le personnel du bureau régional. Nous recommandons que la DSSo consacre environ un million et demi de dollars de son budget total annuel à de telles initiatives. Nous préconisons aussi l'augmentation, du moins à titre d'essai, du pouvoir d'autorisation du personnel de programme régional qui élabore des projets. Il doit y avoir une hausse considérable des montants que peuvent autoriser les administrateurs de programme.

Nous proposons le recrutement de quelques jeunes professionnels du tiers-monde, pour une période de deux ou trois ans, dont la tâche sera d'aider les administrateurs de programme et les DR à préparer la documentation de base des projets de la DSSo et à suivre le déroulement de ces derniers. Ces jeunes chercheurs pourraient ainsi acquérir les capacités dont ils ont tant besoin en gestion de la recherche et, en plus, se familiariser avec l'approche et les procédures du CRDI.

Mieux cerner les priorités d'une région exige souvent une participation plus active des personnes qui connaissent à fond les besoins et les problèmes particuliers de cette région. Nous recommandons que les bureaux régionaux fassent appel à d'éminents chercheurs de leur région respective et d'ailleurs pour évaluer les besoins régionaux.

7. Stratégies de financement

Les projets de la DSSo sont, en général, plus modestes que ceux des autres divisions, et pour des raisons valables. Nous recommandons néanmoins que la Division s'essaie à subventionner des projets de plus grande envergure, se rapprochant davantage des programmes, tels les travaux de recherche d'instituts oeuvrant dans des domaines plus larges. Nous recommandons que le Conseil accorde une plus grande attention aux projets de la DSSo qui ne sont pas exposés en détail dans le dossier des projets.

Les mécanismes des réseaux et des petites subventions sont utiles, surtout lorsqu'il s'agit d'élaborer des activités dans des régions plus pauvres. Pour être efficaces, ces activités doivent le plus souvent être administrées par le Centre. Nous recommandons que les activités de réseaux et les petits projets de la DSSo menés en Afrique ne soient pas soumis aux directives établies en matière de projets administrés par le Centre.

Nous appuyons la décision de la Division d'améliorer les liens avec les ONG, particulièrement ceux du tiers-monde. Ces organismes jouent un rôle important dans l'adaptation des technologies et autres innovations aux besoins des groupes à très faibles revenus.

Il est de toute évidence logique de vouloir étendre les activités du CRDI en Afrique subsaharienne. Cependant, les réaffectations de fonds prévues n'offrent peut-être pas nécessairement la meilleure solution aux besoins en recherche de l'Afrique. Nous recommandons que le CRDI procède à un examen global de l'utilité et de l'efficacité de ses règles actuelles en matière de financement et d'administration en Afrique subsaharienne avant qu'il n'augmente considérablement le montant des affectations dans cette région. Cet examen doit tenir compte des différents besoins des diverses divisions de programme, du potentiel d'une collaboration accrue entre divisions, de la décentralisation et du rôle des bureaux régionaux.

8. Moral et conditions de travail des administrateurs de programme

Le moral du personnel de programme de la DSSo est réellement bas. Dans un effort pour corriger cette situation peu souhaitable, la Direction du Centre et la Gestion de la Division devraient créer pour les AP un milieu de travail plus motivant sur le plan professionnel.

En comblant les postes vacants, la Division devrait alléger quelque peu la charge de travail toujours plus lourde. Les AP consacrent quant même une trop grande partie de leur temps aux tâches administratives courantes. Nous recommandons : (i) de déléguer davantage ces tâches au personnel de secrétariat et de soutien; (ii) de réduire, lorsque possible, l'assistance aux projets, surtout dans les pays dont les chercheurs ont acquis une expérience considérable; (iii) de faire davantage appel à des gens de l'extérieur pour l'examen des propositions; et (iv) d'éliminer le double emploi.

Il nous semble inquiétant que le perfectionnement des administrateurs de programme de la Division ne reçoive pas suffisamment d'attention. On peut remédier la situation en offrant de meilleurs encouragements, une aide à la recherche et des congés sabbatiques.

Nous sommes d'accord avec l'énoncé de l'EPP IX (1987) selon lequel la décision concernant l'affectation du temps du personnel de programme est la plus importante décision stratégique que le Centre ait prise. Nous applaudissons à l'intention de la Division d'affecter un grand nombre de

membres de son personnel dans les bureaux régionaux. Si cette décentralisation du personnel ne s'accompagne pas d'une décentralisation des pouvoirs, la décision perdra une bonne part de son effet.

Nous recommandons que le Centre examine ses procédures générales pour en assurer l'efficacité et l'équité, surtout en ce qui a trait au recrutement sur place de personnels qualifiés et compétents pour les bureaux régionaux.

9. Évaluation des projets et suivi

L'abandon prématuré de projets et l'incapacité de tirer profit de l'expérience acquise sont deux questions qui requièrent une plus grande attention.

Le système des rapports de fin de projets n'est pas un outil d'évaluation idéal. Nous recommandons que la DSSo entreprenne des examens systématiques approfondis de "groupes" de projets qui relèvent d'un domaine donné, ainsi que l'évaluation de projets précis quelques années après leur achèvement.

Des mécanismes plus innovateurs pourraient être créés pour faciliter la diffusion des résultats de recherche. Nous recommandons des approches telles que (i) le financement d'études qui déboucheront sur la synthèse de

résultats de recherche internationaux, régionaux et sous-régionaux, et en tireront des leçons dans certains domaines posant problèmes; et (ii) le recours à des centres d'excellence régionaux pour diffuser les résultats de recherche.

I. INTRODUCTION : LES SCIENCES SOCIALES ET LE CRDI

(i) Les sciences sociales et le développement

Nous commençons cette étude par une large réflexion sur les approches en matière de développement, les préoccupations des spécialistes en sciences sociales, et le rôle du CRDI. Nous procédons ainsi parce que nous croyons que le rôle de la DSS ne peut être évalué et planifié que si on le place dans son contexte approprié.

Les "macro" questions auxquelles les spécialistes en sciences sociales tentent de s'attaquer comprennent la signification même du terme "développement", donc quelques-uns des éléments centraux pour le choix des directions du Centre. Dans un grand nombre de leurs activités, non seulement la "vérité" scientifique leur échappe dans une certaine mesure, mais encore l'éclectisme des approches et la reconnaissance de la diversité de l'expérience humaine constituent également des vertus positives (comme le démontrent les dégâts provoqués dans le service de recherche de la Banque Mondiale ces dernières années par suite d'un effort visant à assurer une communauté d'approches). Sur un plan davantage "micro", la pratique efficace des sciences sociales consiste plus fréquemment à réduire le risque d'erreurs grossières plutôt qu'à établir des réponses "correctes". Celui qui pratique les sciences sociales a également moins de chances que ses collègues d'autres disciplines d'être impressionné par le fait qu'il soit souhaitable de répondre aux priorités du gouvernement, puisqu'à l'origine, ces priorités constituent elles-mêmes des objets d'analyse plutôt que les points de départ d'une recherche.

Toute approche qui se concentre sur des solutions purement techniques à des problèmes qui ont des causes politiques culturelles et écologiques profondes, risque de négliger ou de mal comprendre les forces principales

qui, tant sur le plan régional que mondial, les sous-tendent. En même temps que le CRDI s'efforce d'aider des paysans, des travailleurs ruraux, des immigrants récents, des prolétaires urbains et des minorités menacées par la discrimination raciale ou religieuse, il doit s'efforcer de comprendre qui sont ces gens, quelles sont les causes du retard de leur intégration dans les sociétés nationales et régionales, et quel est leur potentiel caché. Il ne suffit pas de franchir les frontières qui séparent différentes disciplines, ce à quoi de si nombreux membres du CRDI s'emploient actuellement, si nous ne nous posons pas de questions à propos des racines du changement social et économique, et sur les forces politiques (locales, nationales et internationales) en mesure d'encourager, de retarder ou de repousser des processus de développement qui profitent aux groupes à bas revenu - tant ruraux qu'urbains - cibles de l'aide du CRDI.

L'un des problèmes fondamentaux de l'histoire de nombreuses nations du Tiers-Monde vient de ce que le pouvoir économique et politique est depuis longtemps concentré parmi un groupe social peu nombreux et sur une petite partie de leur territoire, et s'accroît. La concentration de la culture officielle dans les capitales nationales - généralement les villes clés de l'ancien régime colonial - a souvent retardé les tentatives de progrès culturels en dehors de ces villes, voire remis en cause l'existence collective des nations individuelles.

La contribution des habitants de ces régions périphériques à la culture de leurs pays, autrement dit au développement de leurs pays, a été occultée par les messages provenant des centres nationaux; les structures politiques, économiques et sociales dans ces pays empêchent des populations entières de s'élever au rang de citoyen, ayant une égalité de droits et de chances. Souvent, même les chercheurs et les professionnels des pays en développement n'ont pas une vision exacte de leur propre pays dans sa

totalité. Il n'est pas possible d'aspirer à la transformation de pays ayant 30 millions (ou 100 millions!) d'habitants en des nations ayant le même nombre de citoyens sans savoir comment le pays et ses institutions fonctionnent, quels sont les droits de chaque citoyen, et par quel moyen ils ou elles peuvent faire valoir ces droits.

Nombreux sont ceux qui diront qu'il existe d'autres besoins plus dramatiques et plus urgents : nourrir les gens; éviter la mort de millions d'enfants; maîtriser les épidémies et les maladies endémiques; éviter l'abus de ressources naturelles irremplaçables; fournir aux gens une alimentation en eau potable, des revenus, du logement et de l'éducation; et, tout en réalisant ces objectifs, aussi fondamentaux qu'ils soient, respecter les droits et les libertés des gens. Il s'est produit des améliorations dans certains de ces domaines et il peut y en avoir d'autres, souvent à un coût économique et politique relativement bas. Mais le nombre des échecs des programmes et des projets de développement a également été élevé. Beaucoup diraient que nous n'avons pas réussi à faire se rencontrer les mentalités, et, plus encore, à les faire changer, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. De nombreux "échecs" peuvent être attribués au fait que les étrangers n'aient pas compris les motivations des groupes bénéficiaires, et qu'ils aient été insensibles à la relation entre la culture et le paysage, si importantes dans la vie des gens les plus pauvres. Nous doutons que les nations du Tiers-Monde puissent jamais surmonter leurs problèmes les plus urgents en l'absence d'une compréhension plus large des idées politiques et de l'utilité des institutions - locales, nationales et internationales - tant dans leur propre passé que dans leur présent, particulièrement alors que l'esprit autoritaire de la "colonie" continue d'être aussi présent dans la vie quotidienne de leur peuple.

Même en ce qui concerne les objectifs les plus "urgents", il s'est également souvent posé la question de savoir s'il est probable que les résultats de recherche financée par le CRDI (ou par d'autres) profiteront aux très pauvres. Qu'il puisse en être autrement constitue bien entendu une préoccupation légitime, entretenue peut-être par le jugement selon lequel de nombreuses améliorations technologiques dans les secteurs tels que l'agriculture et l'industrie manufacturière ne peuvent pas être utilisées directement par les pauvres. Les interventions dans le domaine de la santé, de la nutrition, de l'habitation, et de l'enseignement primaire s'y prêtent de toute évidence mieux. Une bonne partie de la contribution potentielle de la recherche en sciences sociales consiste à comprendre l'impact sur les pauvres d'éléments plus larges des politiques publiques, par exemple, des politiques macro-économiques en présence de contraintes externes. L'histoire démontre que l'on a réussi à extirper les gens très pauvres de leur pauvreté bien plus en les intégrant à d'autres activités qu'en augmentant la productivité des activités auxquelles ils se livraient à l'origine. Réussir à faire fleurir les micro-entreprises grâce à des innovations techniques, l'une après l'autre, constitue un objectif digne d'intérêt qui devrait faire l'objet d'une aide de la part du CRDI. Mais il est peu probable que l'atteinte de cet objectif puisse, isolément, amener les niveaux de productivité dont les économies pauvres ont, en fin de compte, besoin.

Le CRDI et sa Division des sciences sociales ont contribué de façon majeure à certains domaines de connaissances en matière de développement. Ils ont aidé à la formation de réseaux de chercheurs dans une même discipline et sur un plan interdisciplinaire dans différentes régions. Ils ont apporté un encouragement renouvelé à des groupes qui s'occupaient déjà de recherche en développement, et ont aidé à former de nouveaux groupes. Cela

s'est fait tranquillement, patiemment, avec humilité, dans le respect des circonstances spécifiques dans chaque pays, voire des régions à l'intérieur des pays. Le CRDI et la DSS en particulier ont souvent oeuvré dans des circonstances difficiles et délicates, en prenant constamment leurs décisions avec courage, prévoyance, et dans le respect des droits de la personne. Tout en devenant ainsi l'une des agences les plus respectées dans son domaine au monde, le CRDI a également permis d'accroître le respect des pays en voie de développement envers le Canada.

La recherche en développement porte sur un champ potentiel assez large pour inclure presque toutes les activités de recherche. Choisir entre ce qui est bon et ce qui est mauvais, entre ce qui urgent et ce qui l'est moins, diriger les intérêts des chercheurs et des organismes de développement vers des régions géographiques et des thèmes cruciaux, tout en mettant en lumière l'interdépendance des processus de développement, est une tâche universelle. Mais c'est, de façon toute particulière, la tâche du spécialiste en sciences sociales.

(ii) Les sciences sociales au CRDI

Les réflexions des sciences sociales devraient être intégrées, selon le cas, à d'autres recherches plus techniques ayant trait au développement dans les domaines de l'agriculture, des sciences de la santé, des sciences de la terre et du génie. Même au sein des sciences sociales il y a place pour une coopération interdisciplinaire plus poussée - entre économistes, politologues, anthropologues, sociologues, et historiens - qu'il n'y en a eu le plus souvent en recherche de développement. De toute évidence, la recherche ne peut et ne doit toujours être multidisciplinaire. L'organisation même du CRDI rend compte de l'opinion du Conseil et de la gestion selon laquelle les limites traditionnelles entre disciplines constituent le

plus souvent toujours encore la meilleure base pour l'organisation de la recherche de développement. Mais on s'est de plus en plus efforcé d'utiliser les compétences professionnelles au CRDI et dans les pays en voie de développement d'une manière plus unifiée et holistique. (Ce dont nous traiterons davantage à la section V.) On s'accorde désormais en général pour dire que la contribution des spécialistes en sciences sociales aux activités du CRDI ne devrait pas être vue exclusivement comme ce qui est délimité par la DSS. Les possibilités de contribution de personnes se consacrant au développement, qu'il s'agisse d'avocats, d'historiens, voire de spécialistes en sciences sociales, pourtant généralement mieux représentés dans les discussions de questions de développement, n'ont pas été suffisamment reconnues dans une bonne partie des travaux du CRDI - peut-être en raison du sentiment d'urgence qui préside souvent à ses prises de décision.

Il est frappant que l'une des institutions de recherche en développement les plus dignes d'intérêt que soutienne le CRDI, à savoir l'Institut de recherche en développement de la BAIF (Bharatiya Agro-Industries Foundation), à Poona, en Indes, il n'existe pas de division distincte des sciences sociales. L'aspect sciences sociales est entièrement intégré au sein de divisions organisées sur une base fonctionnelle. Au CRDI, on trouve certains aspects d'une telle intégration au sein de la Division des SAAN, où l'on recourt actuellement de façon importante à l'expertise en économie agricole lors de l'établissement des programmes et des projets de la division. La Division des SSa compte un seul spécialiste en sciences sociales parmi son personnel professionnel, mais elle se tourne de toute évidence plus que jamais vers l'apport des sciences sociales. La Division des sciences de la terre et du génie n'en compte aucun, mais a également besoin d'apports de ce genre. Il revient donc à la DSS un certain rôle de

"services" au sein du CRDI, qui vient s'ajouter au développement de ses propres activités indépendantes de recherche. L'une des façons dont elle peut s'acquitter de cette tâche est de participer à des efforts menés dans l'ensemble du CRDI dans les domaines tels que les femmes et le développement, les politiques nationales, et l'alimentation, ou de les diriger. Nous applaudissons à l'introduction de ces initiatives expérimentales menées par l'ensemble du Centre, et favorisons fortement qu'on les étende avec prudence à de nouveaux domaines tels que la gestion de l'environnement et des ressources, les politiques scientifiques et technologiques, le logement et l'habitat humains, et des initiatives régionales spécifiques.

(iii) Les caractéristiques spéciales de la recherche en sciences sociales

On a mené à bien d'importantes recherches dans les sciences sociales, d'une façon tout à fait prépondérante à partir d'un processus allant "de bas en haut". En règle générale, les domaines de concentration ont été choisis et définis par les chercheurs eux-mêmes, qui ont normalement travaillé seul ou avec un ou deux collègues seulement. On pourrait penser que ce modèle reflète simplement la structure des universités, puisque la plupart des travaux se font dans ce contexte. Selon toute probabilité, c'est l'inverse qui s'est produit : la structure de la recherche universitaire est un reflet des avantages du style en question. La plupart des centres de recherche non universitaire qui réussissent ont pour caractère essentiel leur taille plutôt petite, et leur fonctionnement collégial et non hiérarchique. Les activités de recherche en développement plus grandes, comme celles de la Banque mondiale, n'ont que partiellement réussi. Le service de recherche de la Banque a pu profiter de la présence d'un personnel bien qualifié, d'un accès inhabituel à des bases de données et d'un soutien financier exceptionnellement vigoureux, mais ses résultats

ont souvent souffert d'une hâte excessive à achever une production, ainsi que, dans un passé plus récent, d'une période troublée d'absence de collégialité. Aucun ouvrage de synthèse d'importance majeure n'a été produit par la Banque, malgré sa contribution de premier plan dans d'autres domaines.

Le fait que la recherche en sciences sociales ait tendance à se faire sur une base plus individuelle, "à petite échelle", que la recherche dans d'autres domaines, et le fait que la planification de la recherche en sciences sociales ait également tendance à "partir du bas", permet de penser qu'il pourrait y avoir des problèmes du fait de ce que le CRDI augmente la taille de la DSS. Autre caractéristique spéciale : il est plus difficile de mettre le doigt sur les domaines méritant la plus haute priorité de recherche dans les sciences sociales, et d'évaluer le travail et les effets a posteriori. De manière générale, il n'y a pas de consensus sur de nombreuses questions du domaine des sciences sociales. Pour la plus grande part, la bonne recherche se traduit par un produit qui n'est nullement aussi évident que la découverte d'une meilleure variété de blé ou d'une nouvelle technique en matière de santé. L'imprécision inévitable concernant les données et les concepts et (ou) l'ambiguïté avec lesquels les spécialistes des sciences sociales sont obligés de vivre, signifient que la contribution la plus impressionnante à la recherche ne parviendra normalement pas à convaincre les utilisateurs éventuels rapidement, nécessitera souvent une recherche complémentaire dans le but d'éprouver la solidité des résultats, et même si cette recherche convainc les experts, elle ne pourra arriver aux décideurs que des années plus tard. Souvent, de précieuses recherches individuelles ne fournissent que l'un des éléments à la solution d'une énigme, donc n'ont aucune influence intrinsèque sur les politiques. Ce genre de caractéristiques existe dans tous

les types de recherche, mais il marque la recherche en sciences sociales beaucoup plus que celle de la plupart des autres domaines.

Une autre difficulté à laquelle doivent faire face les chercheurs en sciences sociales, c'est qu'il y a normalement absence de consensus quant aux connaissances existantes et aux questions clés qui se posent. (Bien entendu, il y a fréquemment consensus sur certaines questions, mais absence de consensus sur bien d'autres). Le contraste en comparaison des sciences agricoles est frappant; dans ce cas, un réseau mondial de chercheurs et d'institutions aide à définir les limites à chaque instant. Dans les sciences sociales, la preuve qui pourrait en fin de compte mettre un point final à la question peut être disponible actuellement, mais le consensus quant à savoir que la question a été réglée peut se dégager d'ici 10 ans, si il se dégage. Souvent, le manque de consensus rend compte d'une divergence dans les tendances ou les valeurs idéologiques, problèmes plus sérieux que dans la plupart des autres branches de la science; à d'autres occasions, il rend compte des différences de capacité d'un chercheur à l'autre; et il rend compte en tout cas de la dispersion infinie des chercheurs qui s'occupent d'une myriade de questions. Cela veut dire que le fait de concentrer ses efforts sur les domaines clés et de définir les limites de ces domaines de telle manière que les efforts à venir ne seront pas une reprise pure et simple de ce qui a en fait déjà été démontré (mais pas largement accepté), exige de l'expérience et du jugement, de même qu'un véritable talent.

Souvent, donc, les bénéfices de la recherche en sciences sociales sont difficiles à évaluer. Il existe bien entendu des exemples très nets de projets de recherche "excellents"; et puis il y en a d'autres qui, d'un commun accord, ont été ratés. Mais il n'est souvent possible de déterminer la qualité que par une évaluation plutôt subjective, par les soins d'une

diversité de spécialistes compétents, de l'étendue évidente de "l'apprentissage par l'action", et des influences directes ou indirectes sur les politiques dans les pays en question; les bonnes évaluations de ce genre sont rares.

Lorsqu'on n'a pas été initié à la recherche en sciences sociales, on tend à supposer qu'elle est plus simple, à plus court terme et plus définitive dans ses réponses qu'en réalité, donc on tend à ne pas être réaliste dans ses attentes quant à la rapidité avec laquelle on peut faire une bonne recherche. On sous-estime également le coût des allées et venues d'un domaine à l'autre. Les meilleures productions viennent le plus souvent de personnes qui travaillent plus ou moins dans le même domaine, donc en développent graduellement une compréhension, au minimum pendant une décennie.

Pour toutes ces raisons, on ne peut présumer que l'organisation qui convient le mieux à d'autres types de recherche est nécessairement la meilleure pour la recherche en sciences sociales. Lorsque les spécialistes en sciences sociales ne sont pas bien représentés dans les conseils de gestion pendant des périodes prolongées, les particularités de leurs approches peuvent, en apparence ou dans les faits, être minimisées ou négligées. La direction peut adopter des styles de gestion et des règlements universels dans la meilleure intention (en général, par un souci de cohérence et de comparabilité), sans avoir évalué leur effet négatif sur les personnes dont les différentes "cultures" de recherche ne sont pas bien comprises. Le style davantage "de haut en bas" et "grand projet" des sciences physiques ne convient que très imparfaitement aux circonstances qui entourent un grand nombre de bonnes recherches en sciences sociales. Les chercheurs en développement doivent se rendre compte qu'il s'agit là d'un exemple de transfert technologique potentiellement inapproprié.

L'augmentation de taille a nécessairement réduit le degré de collégialité au sein du CRDI dans son ensemble. La nécessité et les éventuels dangers de ce que les décisions viennent davantage "d'en haut", ainsi que la question du degré d'indépendance de chaque division par rapport aux autres et à la haute direction demandent réflexion. Si l'on se fie au modèle habituel d'activités de recherche en sciences sociales réussies, il faudrait que le rôle principal de détermination des domaines et des méthodologies clés de recherche incombe à la division et à ses membres, en particulier à ceux des bureaux régionaux, et l'on atteindrait les meilleurs résultats s'il était possible d'assurer un fort degré de collégialité et de décentralisation en dépit de l'accroissement en taille. Il y aura un maximum de suspicion et de malentendus lorsque les spécialistes en sciences sociales sentiront que leurs intérêts ne sont pas bien défendus au niveau de la haute direction. Pour qu'un système "du haut vers le bas" fonctionne, il est important qu'il y ait respect et confiance, et ces deux conditions risquent d'être compromises lorsque la gestion ne parle pas le même langage que le personnel, ou ne défend pas ses décisions dans les termes relevant du domaine de la recherche professionnelle que le personnel du programme respecte le plus.

(iv) La Division des sciences sociales au sein du CRDI

L'histoire récente des sciences sociales et de la DSS au CRDI n'a pas été très heureuse. Avant l'arrivée de son directeur actuel vers la fin de 1986, la division avait tout d'abord été dirigée pendant quelques années par un administrateur du monde universitaire qui n'appartenait pas aux sciences sociales, puis, pendant deux autres années, elle a été officiellement privée de chef et dirigée, dans les faits, par un vice-président qui n'était pas davantage un spécialiste des sciences sociales. Pendant de

nombreuses années, par conséquent, la direction de la DSS jouissait d'une confiance plutôt limitée soit parmi la haute gestion du CRDI ou parmi les professionnels de la division proprement dite, parfois parmi les deux. Les professionnels des sciences sociales du CRDI voyaient la part de la DSS du budget total diminuée, leur propre dotation - même pour les remplacements - mise "en attente", et leurs intérêts mal représentés ou défendus au sein de l'organisation. Ils se sont sentis à la fois mal compris et mal traités, tout en continuant (à juste titre) à considérer leur contribution potentielle aux activités du CRDI comme étant d'une importance critique. Les programmes et les projets de la DSS ont continué de se maintenir à de très hauts niveaux de qualité tout au long de ces années difficiles. Des recherches imaginatives et innovatrices sous les auspices de la division dans de nombreux domaines ont assuré aux activités en sciences sociales du CRDI un respect mondial. Mais il n'est pas très surprenant que le moral du personnel de la DSS n'ait pas été élevé (voir la section VIII).

Il serait inutile de chercher à qui revient la faute pour les aspects malheureux du passé récent de la DSS; mais le Conseil doit en assumer une bonne part, du fait qu'il n'a pas agi plus rapidement pour mettre fin à une situation que l'on a laissé se détériorer beaucoup trop longtemps. La DSS est arrivée à ce qui pourrait être un point de virage critique - du fait d'une nouvelle direction, d'un nouveau mandat en matière de recrutement, et des résultats d'une EAD. Nous avons le sentiment que la responsabilité du Conseil à aider la DSS à "bien faire" dans les quatre prochaines années, après la relative traversée du désert de la division depuis la dernière EAD, est exceptionnellement grande. Nous pensons qu'il pourrait s'agir ici de l'examen du Conseil le plus important d'une EAD depuis le début du processus d'EAD.

II. MISSION, OBJECTIFS ET CONTRAINTES

(i) Mission

L'exposé officiel de la mission de la Division des SS (voir encart) suit dans les grandes lignes celui de l'ensemble du CRDI (EPP VII). Dans quelques rares cas, cependant, il semble en différer :

- (i) il parle d'une attention particulière à la "satisfaction des besoins de ceux qui sont le plus en danger et dont les choix sont les plus limités, les pauvres des campagnes et des villes, les femmes et les enfants"; l'EPP VII parlait, pour sa part, des "problèmes de la pauvreté" dans le but d'éviter "les connotations de paternalisme et de charité inhérentes à la formulation "des plus pauvres d'entre eux" (EPP IX - p. 7), on devrait probablement harmoniser ces deux points de vue;
- (ii) il ajoute aux objectifs du développement la notion de durabilité, ce à quoi nous souscrivons, et qui pourrait bien être ajouté à l'exposé du CRDI de sa conception du "développement";
- (iii) il n'insiste pas dans la même mesure que l'exposé du CRDI sur le choix des objectifs par les collectivités indigènes, ce que l'on devrait peut-être corriger;
- (iv) nous avons été déçu que l'exposé de mission de la Division des sciences sociales ne fasse aucune référence à la culture indigène - sauf dans la mesure où celle-ci pourrait être implicitement contenue dans l'exposé de l'intention visant à encourager "une approche holistique du développement"; la phrase unique du CRDI définissant

MISSION ET OBJECTIFS

Mission

Soutenir les efforts des pays et des régions en développement pour partager des progrès durables et équitables, en favorisant le recours aux sciences sociales axées sur les politiques nationales, en collaborant aux travaux d'autres secteurs scientifiques, notamment celui de l'agriculture et de la santé, afin de privilégier une approche holistique du développement, en portant une attention particulière aux besoins de ceux qui sont le plus en danger et dont les choix sont les plus limités, les pauvres des campagnes et des villes, les femmes et les enfants.

Objectifs

1. Contribuer à une croissance économique durable, à la création de revenus et d'emplois, à la collaboration des partenaires sociaux, à l'autonomie économique et au bien-être des personnes, des collectivités et des régions en développement;
2. Favoriser des recherches en sciences sociales de première qualité, axées sur les politiques nationales, et accroître dans les pays en développement la possibilité de les mener à terme;
3. Concentrer son attention sur la nécessité d'études et de politiques orientées vers les pauvres des campagnes et des villes, les femmes et les enfants et leurs collectivités;
4. Aider les chercheurs et les décideurs des pays en développement à cerner et à analyser les problèmes et les besoins en développement et à établir la priorité des recherches;
5. Encourager et faciliter la compréhension de l'interdépendance des secteurs de développement, dans un pays, et de l'interprétation globale de l'économie, de la culture et de l'environnement;
6. Encourager et financer la collaboration à la recherche multidisciplinaire et aux activités connexes, en plus des recherches dans une discipline;
7. Améliorer chez les bénéficiaires du Centre les moyens de diffuser efficacement les résultats des recherches afin d'en faire profiter les organismes intéressés, tels que les groupes issus de la masse et des collectivités, les organismes publics et privés, les gouvernements locaux et nationaux, les autres chercheurs et enfin les autres pays;
8. Encourager la collaboration dans la recherche entre le Canada et les pays en développement et susciter chez les chercheurs canadiens le souci de se préoccuper davantage des problèmes de développement.

le "développement" comprend une référence à "l'indépendance d'esprit", la fierté dans la culture indigène, et le respect des droits de la personne" (EPP VII), et la DSS nous semble avoir des responsabilités particulières dans ces domaines.

(ii) Objectifs

L'exposé des objectifs (voir encadré) a de toute évidence subi l'influence de l'exposé de Mission. Il inclut des objectifs de durabilité, et, comme nous l'avons dit, nous pensons que cela est souhaitable. On pourrait cependant également trouver qu'il va plutôt "du haut vers le bas" (plus particulièrement pour les objectifs (5) (6) (7) et (8), et manifeste une sensibilité culturelle inférieure à ce que nous croyons souhaitable (tout spécialement pour les objectifs (6) et (7)).

Nous aimerions faire les suggestions détaillées supplémentaires suivantes :

- (i) l'équité en matière de développement figure dans l'exposé de Mission; il devrait donc probablement faire l'objet d'une référence explicite à l'objectif (1), comme c'est le cas pour la durabilité;
- (ii) à l'objectif (2), il faudrait ajouter un désir d'augmenter la capacité à entreprendre de la recherche multidisciplinaire dont les sciences sociales font partie;
- (iii) nous avons eu quelques difficultés à comprendre la signification exacte de l'objectif (5) - "encourager et faciliter la compréhension de l'interdépendance des secteurs de développement, dans un pays, et de l'interpénétration globale de l'économie, de la culture et de l'environnement"; ce passage devrait soit être supprimé, ou s'il se

rapporte à des efforts spécifiques de recherche plutôt que de constituer une simple tentative de montrer que l'on est au courant des "mots dans le vent", il devrait être clarifié;

- (iv) nous croyons que l'objectif consistant à faciliter les échanges d'information, les résultats de recherche, etc. Sud-Sud devrait être ajouté - peut-être à l'objectif qui traite de la diffusion des résultats de recherche (objectif 8);

Nous aimerions ajouter quelques commentaires plus généraux - en plus de ceux qui concernent les objectifs officiels de mission et d'objectifs du CRDI - sur le rôle de la DSS dans le contexte international actuel.

La recherche en sciences sociales spécifiquement consacrée aux problèmes de la pauvreté n'a pas suivi une courbe ascendante, pour dire le moins, ces dernières années. L'évolution des modes idéologiques à Washington et ailleurs, les coupures dans les budgets de l'ONU, en même temps que l'on minimisait relativement les problèmes de pauvreté et de redistribution dans le monde universitaire, ont entraîné un important "fossé" en matière de recherche et de surveillance. Pourtant la pauvreté est restée un problème grandissant, particulièrement en Afrique et en Amérique latine, pendant les turbulences économiques des années 1980.

Les organismes non gouvernementaux, l'UNICEF, et des individus et des groupes isolés dans d'autres organismes officiels et dans les universités restent toujours actifs, et de nombreux gouvernements du Tiers-Monde cherchent désespérément des réponses. Mais aucune de ces initiatives n'est bien soutenue - soit en termes intellectuels ou financiers. De nombreux gouvernements du Tiers-Monde, et en particulier ceux qui n'ont pas été élus, considèrent la recherche en sciences sociales et la diffusion de ses

résultats dans ces domaines comme une menace pour le statu quo. Les sciences sociales et les humanités s'étiolent donc fréquemment dans les universités assujetties à des régimes répressifs, pour ne réémerger graduellement qu'au retour de conditions politiques plus libérales. La Division des sciences sociales du CRDI non seulement pourrait, selon nous, être à "l'avant-garde" des activités du CRDI (pour traduire une expression que Joe Hulse aimait à utiliser), mais, plus encore, elle pourrait être à la fine pointe de la recherche économique et sociale et de la surveillance des questions de pauvreté. (Ce qui ne veut nullement dire que tous les projets de la DSS devraient être directement reliés aux questions de pauvreté).

Malheureusement, cette vision du rôle en question n'est pas encore partagée, pas plus que le personnel n'a le temps et le moral lui permettant de jouer ce rôle efficacement. Mais nous conservons l'espoir que ce rôle est malgré tout possible au cours de la période de planification de quatre ans que l'on nous a demandé de prendre en considération, et nous hésitons à nous résigner à des solutions de deuxième ou de troisième ordre dont la seule justification serait l'atteinte d'une situation plus ordonnée et plus stable à court terme. Il se peut que nos ambitions pour la DSS soient trop élevées. Mais il vaut mieux viser trop haut que trop bas.

(iii) Contraintes en matière de budget et de personnel

Nous admettons les contraintes budgétaires comme un fait établi, donc renonçons à la pratique commune consistant à recommander un accroissement des ressources pour la division qui se trouve faire l'objet d'examen dans le processus d'EAD. Nous remarquons, par contre, que la part de la DSS du budget du CRDI est sérieusement réduite depuis quelques années, et qu'il ne semble pas exister de plan visant à lui rendre sa part relative. Le fait

que la part de la DSS ait ainsi diminué n'a selon nous pas été le résultat de décisions délibérées du Conseil quant à ce qui devrait être la taille et le rôle permanents de la division. Il s'agissait plutôt, en grande partie, d'une conséquence des difficultés internes temporaires de la division. Le rôle de la DSS au sein du CRDI sur une plus longue période, pendant laquelle on s'attend à ce qu'elle jouisse d'une gestion stable et efficace : voilà ce que nous étudierons maintenant.

Le personnel de programme de la DSS a été fortement réduit, d'abord par le "gel" général, puis par l'imposition d'un "moratoire" pour le recrutement à la division. C'est avec soulagement que nous constatons que la DSS peut à nouveau embaucher du personnel. La nomination de neuf agents de programme dans les quatre années à venir changera du tout au tout la capacité de la DSS à faire un travail efficace, et plus particulièrement si leurs capacités et leur localisation géographique sont appropriées. (Voir les sections VI et VIII).

III. ORGANISATION ET PRIORITÉS

(i) La réorganisation proposée

Nous avons du mal à comprendre la logique scientifique qui sous-tend la répartition en trois volets (à l'exclusion de la section "Femmes et développement") des activités de recherche de la Division des sciences sociales en 3 programmes : (i) Ressources humaines et développement social (RHDS); (ii) Développement régional (DR) et (iii) Analyse de l'économie et des politiques (AEP). Les sections de recherche en population et en éducation, autrefois indépendantes, ont été regroupées sous le programme des ressources humaines et du développement social. La Section des politiques scientifiques et technologiques (y compris sa composante "Énergie") figure

désormais sous le programme "Analyse de l'économie et des politiques". Ces nouveaux programmes sont tous trois interreliés, et il y a des zones importantes de recouvrement parmi les "sous-programmes" répartis entre les nouvelles désignations (p. ex., les sujets tels que l'emploi, la participation, la prestation de services, l'analyse de politiques, etc.). L'une des raisons invoquées pour la consolidation des 5 programmes antérieurs en 3 était d'atteindre une réduction du nombre de sous-programmes. Le nombre de "sous-programmes" ne nous semble cependant pas avoir été réduit comme on le prétend. On a bien davantage reconditionné et parfois consolidé des sous-programmes existants de manière à créer une illusion de réduction. De fait, la liste des domaines possibles d'activités pour la DSS, reprise au tableau 1, nous semble avoir pris de l'ampleur.

Si la réorganisation proposée nous paraît avoir bien peu de mérite scientifique, elle pourrait ne pas faire beaucoup de mal non plus. Nous voyons effectivement le mérite possible - pour des motifs administratifs - d'une réduction en nombre des programmes de SS. Ce genre de changements pourrait permettre une procédure d'approbation plus dépouillée, une meilleure concentration des activités futures de recherche, et faciliter les politiques visant à obtenir une représentation des sciences sociales équilibrée dans les bureaux régionaux. Les rubriques actuelles - et leurs sous-programmes - n'incitent cependant nullement à croire que la DSS se soit encore donnée des directions de programme suffisamment claires. Et nous doutons que les directeurs de programme pas plus que les agents de programme puissent avoir une expertise suffisamment large - particulièrement dans le cas du programme de développement régional - pour réaliser les aspirations d'approches intégrées. De plus, comme nous l'avons noté dans la préface, l'adoption préliminaire de ce nouveau système, la modification des conditions d'emploi des directeurs de programme en place,

puis les démarches en vue d'embaucher les nouveaux directeurs associés - pendant la période d'EAD - ont entraîné une remise en question superflue de l'intégrité du processus de l'EAD, non seulement de la part de certains membres du personnel, mais également de la nôtre.

Ainsi que nous le percevons, le programme de recherche en SS reste trop diffus et n'est pas assez centré. Les domaines énumérés en vue de soutien sont tellement nombreux qu'ils constituent davantage une simple liste de souhaits qu'un document de planification articulé par priorités. Si l'on admet que pour garantir une forte capacité de réponse, il faut disposer d'une liste passablement longue, il est difficile de croire que même un personnel très nombreux permettrait à la division de fonctionner avec compétence dans tous ces domaines. Le budget attribué aux domaines individuels d'étude est souvent tellement petit, lorsqu'il y en a tant, qu'il devient impossible pour le CRDI d'avoir la moindre influence visible sur le développement des connaissances dans ces domaines. En outre, nous mettons en doute la logique qui a présidé à l'inclusion de recherche supplémentaire par la DSS dans des domaines auxquels d'autres organismes mieux lotis et plus expérimentés accordent déjà une attention et un soutien considérables; nous pensons par exemple au SIDA. Nous ne préconisons pas que la recherche subisse le carcan exagérément étroit d'une direction "de haut en bas". Nous avons préféré proposer des attributions plus spécifiques (i) à des priorités de programme déterminées par région (voir la section VI) et (ii) un "cadre" relativement "ouvert" en ce qui concerne en général les propositions venant du plan local (qui pourraient s'inspirer de la liste complète de domaines proposés pour la recherche afin de guider les réactions du personnel), en même temps qu'une concentration beaucoup plus considérable sur la partie du programme de la DSS, disons de l'ordre de 80 % à 85 %, qui est assujettie aux priorités déterminées au Centre. Nous

Tableau 1Thèmes de recherche de la DSS dans l'EADA. Programme RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL

1. Survie et développement humains
 - a) Survie et croissance des enfants
 - b) Croissance et participation des adolescents
 - c) Comportement social et mobilité
 - d) Éducation sanitaire
2. Dynamique des populations
 - a) Mortalité
 - b) Fécondité et planification familiale
 - c) Migration et distribution des populations
 - d) Structure démographique
3. Systèmes et procédés d'éducation
 - a) Accès et efficience
 - b) Qualité et efficacité
 - c) Pertinence et capacité de réponse
 - d) Organisation et planification de gestion
4. Éducation, travail et production
 - a) Procédés et contenu de l'éducation au travail
 - b) Transition entre l'éducation et le travail
 - c) Qualifications et rendement
5. Participation et connaissances de la collectivité
 - a) Participation de la collectivité et services sociaux
 - b) Connaissances et culture indigènes
6. Activités spéciales
 - a) Alimentation
 - b) SIDA
7. Collaboration avec d'autres programmes et d'autres divisions

B. Programme DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

1. Logement et prestation de services
 - a) Politiques et programmes de logement
 - b) Utilisation des terres en vue du logement
 - c) Financement et propriété du logement
 - d) Livraison de logements
 - e) Gestion financière des services
2. Production et distribution d'aliments
 - a) Accroissement de la production d'aliments
 - b) Distribution des aliments
 - c) Marchés des aliments
 - d) Croissance urbaine et terres agricoles
3. Gestion des ressources et protection de l'environnement
 - a) Pressions populaires
 - b) Déplacement des plantations, des travailleurs et de la population
 - c) Épuisement des ressources
 - d) Énergie et environnement
 - e) Études d'impact

4. Création d'emplois
 - a) Emploi et mobilité parmi les personnes désavantagées
 - b) Programmes de création d'emplois
 - c) Secteur parallèle
 - d) Services aux entreprises parallèles
 - e) Programmes de développement régional
5. Inégalités régionales
 - a) Programmes de développement agricole
 - b) Centres économiques régionaux
 - c) Décentralisation de l'économie
 - d) Infrastructure
6. Développement intégré
 - a) Développement rural intégré
 - b) Développement urbain intégré
 - c) Mouvements venant de la base
 - d) Approches participatives

C. Programme D'ANALYSE DE L'ÉCONOMIE ET DES POLITIQUES

1. Macro-gestion et finances
 - a) Macro-politiques
 - b) Mobilisation des ressources
 - c) Économies financière et réelle
 - d) Économie parallèle
 - e) Dette
2. Politiques commerciales, technologiques et industrielles
 - a) Commerce et protectionnisme
 - b) Mise en marché des produits
 - c) Structures incitatives
 - d) Investissement étranger direct et transfert de technologie
 - e) Prospective des produits
 - f) Intégration régionale
3. Marchés du travail et emploi
 - a) Systèmes d'information
 - b) Facteurs institutionnels
 - c) Changements technologiques
4. Marchés, institutions et allocation des ressources
 - a) Structure du marché
 - b) Politiques d'établissement des prix
 - c) Associations bénévoles
 - d) Mise en marché
 - e) Planification
5. Gestion S & T
 - a) Établissements S & T
 - b) Choix technologiques
6. Activités spéciales
 - a) Analyse économique
 - b) Politiques et participation publiques
 - c) Environnement et économie

D. LES FEMMES ET LE DÉVELOPPEMENT

1. Industrialisation
2. Secteur parallèle
3. Production agricole
4. Participation sociale

E. AUTRES ACTIVITÉS POUR L'ENSEMBLE DU CENTRE

1. Pesticides
2. Recherche participative

F. SECTIONS QUI POURRAIENT ÊTRE CRÉÉES À PARTIR DE RESSOURCES
ADDITIONNELLES POUR LA DIVISION

1. Section Environnement et économie
2. Section Terrain de parcours
3. Section Développement des terres
4. Section Logement

ne considérons pas qu'il soit utile dans le cadre d'un exercice de détermination des priorités, de produire une longue liste de sous-programmes (comportant, selon la manière dont on compte, entre 16 et 70 rubriques), dont aucun n'a suffisamment de financement ou de masse critique pour avoir un grand effet global. Avec regret, nous concluons que l'on n'a pas suffisamment prêté attention à ce qui avait probablement constitué la recommandation la plus importante du dernier (et seul autre) examen de la DSS par le Conseil, selon lequel "... la division devrait se concentrer davantage sur une clarification des domaines justifiant d'un soutien prioritaire" (recommandation III).

Nous admettons cependant la valeur d'un certain degré de "désordre créatif" - particulièrement précieux dans les projets de recherche en sciences sociales à plus petite échelle - et proposons que l'on réserve jusqu'à 10 % de l'ensemble du budget à des projets qui ont du mal à s'inscrire nettement sous les rubriques prioritaires.

Les problèmes de diffusion excessive et de manque de concentration ressortent de façon particulièrement évidente du nouveau programme de développement régional (DR) qui a été proposé. Ce programme paraît non seulement absorber les programmes précédents de développement rural et urbain, mais également de grandes catégories toutes nouvelles, telles que la "gestion des ressources et la protection de l'environnement" (dont on projette qu'elle sera le plus grand sous-programme de toute la DSS dès 1991-1992). La liste des suggestions de programmes de DR (et la description - simples suggestions - des activités composantes) est trop étendue pour qu'un groupe quelconque d'agents de programme puisse sentir qu'il appartient à un élément cohérent. Les postes de ce programme étant pour la plus grande part toujours vacants, la gestion devrait procéder d'urgence à une certaine remise en question.

Le sous-programme le plus important de la nouvelle division de DR, selon nous, est celui qui traite de gestion de ressources et de protection de l'environnement, et l'importance qu'il revêt dans le programme global du CRDI fait penser qu'il justifie une prise en considération spéciale (et soigneuse) de la part du Conseil et de la gestion, point sur lequel nous reviendrons ci-dessous. D'autres éléments du nouveau programme de DR trouveraient très facilement place sous d'autres rubriques de programme. Il semblerait plus judicieux de placer le sous-programme Création d'emplois et de revenus - ainsi qu'il est décrit - au sein du sous-programme Marché du travail et emploi du nouveau programme d'analyse de l'économie et des politiques (AEP), avec lequel il a, en tout cas, certainement beaucoup d'affinités. La Production et distribution d'aliments, avec l'insistance qu'elle accorde aux questions alimentaires plus larges et davantage reliées à la mise en marché que celles dont traite habituellement la DSAAN, semble également appartenir, si même elle relève de la DSS, au PAEP. Il en va de même, dans le cadre d'une politique très large, des Inégalités et développements régionaux. Nous souscrivons à la suggestion selon laquelle le développement intégré (DI) devait être "décentralisé" vers les bureaux régionaux, puis l'expérience revue après un certain temps. La responsabilité du nombre relativement peu élevé de projets de DI pouvant être financés à partir des attributions proposées (3 % de l'ensemble du budget de la DSS) pourrait être laissée directement à la gestion de la division. Le sous-programme Logement et prestation de services est donc tout ce qui reste du nouveau programme de DR. Il y aurait une certaine logique à rattacher ce sous-programme valable (restant) au chef des RHDS, si ce chef est maintenu.

Les sous-programmes de survie humaine et de population du programme RHDS se préoccupent de questions tellement proches de celles de la Division

des sciences de la santé que la meilleure façon de les traiter comporte une étroite coordination avec cette division ou l'absorption par cette dernière. Les ressources disponibles en vue de la recherche en SS dans ces domaines sont sans aucun doute justifiées, mais nous ne sommes pas à l'aise à la pensée qu'elles se cantonnent purement et simplement au sein de la DSS. Si le CRDI devait reprendre les choses du début, nous aimerions mieux que ces apports en sciences sociales soient intégrés avec ceux de la Division des sciences de la santé. (Cela comprend le sous-programme Éducation sanitaire du programme de survie humaine, où nous proposons explicitement une collaboration avec les SSa). Maintenant que la Division des sciences de la santé s'est tournée vers des approches plus intégrées, tenant compte des influences économiques et sociales, il serait peut-être temps que l'on entreprenne une reconstruction créative de l'organisation dans ce domaine. Si l'EAD des sciences de la santé en arrive à des conclusions parallèles, nous serions en faveur du rattachement de toutes ces activités à une division ou à l'autre, le meilleur des deux choix étant probablement celui de la DSSa (voir également la section IV(ii)a)).

Globalement, les plans des quatre prochaines années nous semblent comporter deux grandes activités pour la DSS : (i) les activités intégralement reliées aux activités d'autres divisions du CRDI, la DSS pouvant exercer un rôle de direction pour un grand nombre d'entre elles, et (ii) des activités constituant essentiellement une recherche indépendante en sciences sociales à la fois nécessaire et hautement prioritaire, mais ne nécessitant aucune coopération inter-divisions. Heureusement, ces deux catégories (détaillées au tableau 2), comptent, du point de vue de leur administration, pour deux parts à peu près égales dans le budget global prévu pour la DSS. La première de ces catégories pourriait être efficacement menée à bien sous la direction d'un spécialiste chevronné en

Tableau 2Catégorisation différente des thèmes de recherche de la DSSConjointement avec d'autres divisionsDSS

Survie humaine	Macro-gestion et finances
Population	Politiques commerciales,
Alimentation	technologiques et industrielles
SIDA*	Marchés du travail/emploi/
Production et distribution d'aliments	création de revenus
Les femmes et le développement	Éducation
Politiques nationales et participation	Participation et connaissances de
Gestion des ressources/environnement	la collectivité
Gestion scientifique et technologique	Logement et prestation de services
Développement intégré	Inégalités régionales

*N'a pas vraiment sa place à la DSS

sciences sociales ayant des qualités administratives : il pourrait même s'agir d'un sous-directeur de division. Pour ce qui est de la seconde catégorie, le mieux serait sans doute d'en confier la gestion à un économiste en développement général (ou peut-être deux). Dans les deux catégories, des agents de programme plus spécialisés pourraient se voir confier la responsabilité de la qualité professionnelle des sous-programmes pertinents. Il ressort clairement de l'EAD (section 7), que les nouveaux postes de directeurs adjoints qui sont proposés comporteront une plus grande responsabilité en matière de gestion du personnel et de surveillance budgétaire, et moins de temps pour le développement de projets et les activités scientifiques. Une réduction supplémentaire du nombre de ces postes de 3 à 2 accentuerait sans aucun doute ce déséquilibre. Nous reconnaissons qu'il est risqué d'essayer de deviner les résultats du processus d'EAD, mais nous croyons que nos suggestions en ce qui concerne l'organisation permettrait néanmoins de mieux utiliser les talents existants, de mieux arriver à cette coopération interdivisionnaire et interdisciplinaire que tout le monde recherche, et qu'elles permettraient de placer les éléments de l'activité du CRDI relevant des sciences sociales plus efficacement dans les créneaux qu'ils devraient occuper.

Nous ne voyons pas le rôle de la DSS comme "prestataire de services" au profit des SAAN, des SSa, et d'autres divisions; nous pensons plutôt qu'elle doit coopérer activement avec elles. Cette coopération n'exige pas que tous les projets, la plupart, ou même un seul d'entre eux soient obligatoirement menés conjointement (voir section V). En fait, la coopération pourrait même être rehaussée lorsque des spécialistes en sciences sociales travaillent déjà dans ces autres divisions, comme c'est le cas, par exemple, dans le cas du programme d'économie agricole des SAAN.

Une solution presque aussi valable pourrait consister à garder les programmes de RHDS et de AEP - modifié de manière à absorber les éléments du programme de DR après son abandon, la science et la technologie ayant été retirées de l'AEP. La Politique scientifique et technologique et la Gestion des ressources et protection de l'environnement pourraient ensuite être réunies aux secteurs Femmes et développement et Politiques nationales à titre de sections oeuvrant dans l'ensemble du Centre, rattachées à la DSS (ou encore, dans le dernier cas, placées ailleurs). Une façon plus convaincante de souligner et de centrer les activités du programme de RHDS consisteraient à en décrire la cible comme étant les enfants du Tiers-Monde.

Nous croyons que ces questions d'organisation méritent d'être discutées plus qu'elles ne l'ont été jusqu'ici, selon nous, au sein de la DSS ou ailleurs. Nous avons le souci de stimuler de telles discussions et reconsidérations; nous ne cherchons pas à édicter des prescriptions immuables. Nous n'avons pas davantage tenté de développer une liste de sous-programmes de recherche sur lesquels nous pensons que la DSS devrait se concentrer. Nous avons, par contre, à proposer des suggestions et des commentaires dont la pertinence pourrait s'avérer à mesure que l'on recherche une meilleure concentration des efforts. Voici ces suggestions et commentaires.

(ii) L'établissement des priorités

Les critères énoncés pour la sélection des thèmes et (ou) "sous-programmes" de la DSS sont regroupés en trois grandes rubriques : les situations favorables, les milieux de recherche, et l'utilisation éventuelle des résultats des recherches. Il s'agit là en gros de critères valables, peut-être à une exception près. On dit des "situations

favorables" qu'elles se demandent, entre autres, si la recherche du CRDI peut "modeler étroitement son action sur les priorités du programme canadien d'ADP, ou qu'il peut coordonner son action à celle de l'ACDI". Nous voyons là une possibilité de contradiction et de conflit entre cette considération et d'autres éléments d'avantage relatif que nous considérons beaucoup plus importants - notamment l'expérience et la capacité du CRDI, et l'occupation de créneaux sur le plan mondial (ou capacité à "changer les choses"). Nous aimerions insister pour qu'on n'accorde aux relations avec l'ACDI, qu'il est certes important d'entretenir et de développer dans les domaines d'intérêt mutuel et pour les activités qui se recouvrent, rien d'autre qu'une importance secondaire dans l'établissement des priorités de recherche du CRDI (comme cela nous semble avoir été le cas jusqu'ici).

Il est potentiellement très profitable de se concentrer davantage en matière de thèmes et de pays. Cela nécessite sans aucun doute davantage de planification et de prévoyance. Si la division décide d'aller dans cette direction, elle devra le faire graduellement. Il y a toujours des pertes lorsqu'on change trop brutalement de direction. Fait plus important, certains des nouveaux domaines de recherche les plus intéressants appellent des approches analytiques compliquées, jamais essayées; avant de se lancer dans des dépenses supplémentaires à leur sujet, il faut un commencement de preuve qu'elles peuvent être menées à bien. Une approche qui peut s'avérer fructueuse dans les domaines de recherche nouvelle peut consister à s'attaquer à un thème avec un groupe solide de recherche dans un pays, et à ne l'étendre que si les résultats de cet effort sont suffisamment encourageants. Il est moins raisonnable de penser que l'on pourra trouver six groupes capables de travail de haute qualité sur un thème donné, plutôt qu'un seul.

Il est important de se rappeler, lorsqu'on accroît le degré de concentration des efforts : (i) que les personnes qui sont proches de la recherche en Tiers-Monde ont un rôle essentiel; elles ont certes leurs travers et leurs points faibles, mais ceux qui ne sont pas proches du domaine ont de sérieuses difficultés à définir les questions, et ils sont souvent à côté de la plaque, dépassés, par trop simplistes; (ii) la probabilité que l'on ait besoin de personnes n'appartenant pas au CRDI pour participer aux discussions sur le pour et le contre, et sur les questions relevant d'un domaine donné où la recherche pourrait se concentrer; il s'agit là de l'étape de discussion libre où les apports de l'extérieur sont peu coûteux et bien utiles, et où les bureaux régionaux peuvent jouer un rôle important; (iii) bien qu'il existe des cas importants où l'on ait concrètement besoin d'un résultat spécifique qui pourra probablement être exploité immédiatement, la recherche qui compte le plus à long terme porte souvent sur des aspects qui n'ont aucun intérêt pour des gouvernements dont l'horizon se limite à une planification à court terme et dont les buts ne sont pas réalistes, domaines de recherche où les résultats ne s'intégreront vraisemblablement que graduellement au processus politique, et ne porteront fruit que dans le futur.

Si l'on alignait la recherche de la DSS intimement sur les priorités des gouvernements, qu'il s'agisse de pays riches ou pauvres, on la priverait une fois pour toute d'une grande partie de son potentiel (bien que cela puisse également amener une diminution des travaux de peu d'utilité éventuelle à court ou à long terme).

IV. ÉVOLUTION DES PRIORITÉS

Certains des commentaires qui ont été consignés à propos de programmes particuliers de la DSS sont sans doute pertinents - particulièrement ceux où l'on propose une diminution du soutien (éducation, et politiques/gestion scientifiques et technologiques); ceux où il y a un besoin particulier de traiter de la coopération avec d'autres divisions (santé, population et alimentation, développement rural); et ceux qui sont nouveaux (femmes et développement, politiques nationales, gestion des ressources et protection de l'environnement). Pour ces commentaires, nous avons été fortement influencés et aidés par nos consultants, qui ont été en mesure d'étudier à fond certaines des questions.

(i) Domaines où l'on propose une diminution

a) Politiques/gestion scientifiques et technologiques

Dans le passé, le CRDI a joué un rôle extrêmement significatif dans le financement de recherches sur les politiques scientifiques et technologiques - particulièrement en ce qui concerne les projets relatifs aux instruments des politiques scientifiques et technologiques dans les pays du pacte andin, et les études sur les changements techniques en Amérique latine. Ces programmes ont puissamment contribué à la compréhension et à la formulation de politiques scientifiques et technologiques dans le Tiers-Monde, tout en aidant à développer la capacité de recherche. Dans les années 1980, il semble que les programmes de PST aient suivi une approche moins concentrée : un grand nombre de projets étaient répartis sur un vaste éventail de domaines. En outre, même lorsqu'il y avait un nombre relativement élevé de projets dans le même domaine général - p. ex., les changements techniques - ils n'étaient pas organisés en programme, et ont

tendance à suivre des méthodologies différentes. Et, de plus, ils n'étaient pas toujours intégrés aux activités de même ordre existant ailleurs au CRDI. Cette dernière approche a nettement aidé à établir une capacité de recherche, de même qu'elle a produit un certain nombre de projets ayant eu des résultats intéressants. En outre, le travail de réseau et les ateliers en Afrique ont eu une grande valeur, et constitué un travail de pionnier, dans le développement de la capacité de recherche sur ce continent. (L'Asie a été sous-représentée en matière de PST; elle n'a eu que 7,5 % des projets de 1982 à 1987). Mais, du fait que la recherche a été plutôt éparse, son influence sur notre compréhension de la science et de la technologie a probablement été inférieure à ce qu'elle aurait pu être. Il y a sans doute eu trop de souplesse de réaction par rapport à la concentration du programme.

Les sciences et la technologie constituent un domaine où il est difficile d'organiser et de mener de la recherche. D'une part, en raison de problèmes de concepts et de mesures, on peut plus souvent en apprendre davantage à partir de l'étude de micro-cas qu'à partir d'approches de recherche plus généralisables (p. ex., les macro-statistiques, ou les sondages). D'un autre côté, du fait de la nature des micro-études, il est difficile d'en tirer des généralisations. Il s'ensuit que mener des grappes de micro-études, en posant des questions similaires d'une manière similaire dans l'ensemble d'industries différentes, dans différents pays, etc. constitue l'une des approches les plus fructueuses lorsque l'on cherche une combinaison de compréhension réelle et de conclusions générales. De l'avis de nos consultants, les activités de PST auraient avantage à déterminer environ trois thèmes, et à essayer de concentrer un nombre assez important de projets futurs dans ces domaines, développant ainsi des grappes de projets. Les résultats de ces grappes pourraient ensuite former

la base de conclusion plus générale, qui pourrait servir à alimenter des ateliers, qui pourraient à leur tour à la fois diffuser les résultats et créer de nouvelles propositions de recherche.

Les domaines décrits par l'EAD comme priorités de PST (planification et allocation des ressources, impact socio-économique de la technologie, et choix des technologies), sont trop vastes pour rendre vraisemblable le fait qu'une recherche concentrée produise des résultats. Il ne semble pas non plus s'agir de domaines "à la fine pointe" dans cette sphère.

La question des domaines de priorité générale, aussi bien que plus particulièrement celle des thèmes prioritaires, mérite qu'on y réfléchisse davantage. Les thèmes choisis ne devraient pas déjà être adéquatement traités ailleurs, et devraient être ceux où le CRDI peut apporter une contribution majeure. Nos consultants proposent que l'on envisage la candidature des thèmes suivants :

1) Aspects organisationnels de la recherche et du développement et du changement technique. Cela porterait sur l'étude de a) la relation entre l'organisation des institutions de recherche et de développement et leur productivité. Cela comprendrait une étude des divers arrangements contractuels et financiers entre les instituts et les utilisateurs de R et D, avec une comparaison entre différentes institutions au sein d'un pays, peut-être même d'un pays à l'autre. b) Un examen de l'impact du système de brevets, du système des services publics (modèle japonais), et des normes et règlements sur l'innovation sur le plan national. Il y a une pénurie de travaux empiriques, particulièrement de nature comparative, à cet égard.

2) Une analyse des institutions de recherche agricole - leur organisation, leur taille, la capacité de leurs chercheurs, les relations avec les utilisateurs, etc., en s'attachant particulièrement aux institutions qui réussissent et à celles qui ne réussissent pas, de manière à tirer des

conclusions de politique sur la façon de développer des institutions qui réussissent, en pensant spécialement à l'Afrique. Ce thème est particulièrement important du fait que le manque d'institutions locales de R et D qui réussissent en Afrique subsaharienne constitue une contrainte critique pour le changement technique dans l'agriculture africaine. Ce thème nécessiterait une collaboration avec les SAAN.

3) L'examen des quasi-loyers reçus pour les transferts technologiques associés à diverses structures de propriétés (investissement direct, sociétés appartenant à des propriétaires locaux, etc.), compte tenu de différentes approches de négociation de la part des gouvernements bénéficiaires. Les recherches dans cette voie se sont poursuivies activement dans les années 1970, mais il s'est fait peu de choses depuis. Le temps est venu a) de raviver l'intérêt à ce sujet; b) d'évaluer l'apport des efforts de négociation entrepris par divers gouvernements de PVD; et c) d'examiner les conséquences probables de l'actuel encouragement renouvelé en faveur des investissements privés directs dans de nombreux pays du Tiers-Monde.

4) Les technologies des secteurs traditionnels et parallèles; leurs caractéristiques, l'adaptation et les améliorations. Dans ce domaine, la recherche est lacunaire - et, en particulier, bien qu'il y ait pas mal d'études isolées, il y a peu de tentatives de systématisation. Les propres projets du PSTE dans ce domaine en sont une bonne illustration : il y en a eu sept depuis 1981, chacun selon une approche différente.

Nous aimerions ajouter une cinquième proposition : la technologie des villes. L'investissement dans la construction urbaine, tant pour ce qui est de l'infrastructure que des services, tant privée que publique, rend compte d'une partie importante de l'investissement global dans la plupart des pays en développement; l'expertise est rare et se limite généralement à

une orientation étroite et sectorielle. Il y a eu très peu de recherche intégrée et systématique sur les technologies qui conviennent à l'urbanisation du Tiers-Monde.

L'EAD propose de placer un sous-programme de gestion des ressources scientifiques et technologiques - cote plutôt mal taillée - sous l'EAP. Il s'agit là d'une question qui devrait chevaucher les divisions du CRDI.

Les ressources que la DSS doit consacrer aux politiques scientifiques et technologiques subissent une réduction passablement sévère. L'action du Centre dans son ensemble dans ce domaine est sans aucun doute plus étendue que celle qui sera menée à bien dans le seul programme proposé ici pour la DSS. Nous donnerions la préférence à une structure de cette recherche qui vise à encourager une approche pour l'ensemble du Centre - qui pourrait être dirigée à partir d'une section spéciale rattachée à la DSS - qui développerait les activités de recherche en collaboration avec les autres divisions.

b) Éducation

Dans le domaine de l'éducation, le travail de la division a, par le passé, fait preuve d'innovation et apporté d'importantes contributions (p. ex., dans l'éducation à distance, dans les expériences préscolaires parallèles, dans une utilisation plus adéquate de l'infrastructure formelle de l'école, etc.). Les plans actuels, tels qu'ils figurent dans le document d'EAD comprennent de nombreux éléments valables; l'attention aux effets de l'éducation sur des attitudes dans les domaines clés tels que le comportement en matière de fécondité, l'ouverture au changement et des phénomènes de ce genre, était relativement négligée dans les recherches précédentes. Par le passé, la division ne s'est pas beaucoup attachée à la mesure strictement économique des effets de l'éducation (analyse des taux

de rendement et autres choses du genre), peut-être par égard à la somme considérable de travaux exécutés ailleurs dans ce domaine. L'ensemble de l'effort de recherche mené ailleurs dans ce domaine comprenait probablement de trop nombreuses analyses simples du taux de rendement par rapport à l'un ou l'autre des niveaux d'éducation, et trop peu d'efforts au repérage des procédés par lesquels les effets positifs et négatifs se sont faits sentir, et à relier la compréhension de ces procédés à des conclusions au sujet des répercussions économiques de certains types d'éducation et d'expérience d'apprentissage.

Aussi longtemps que l'on fait bien attention de ne pas enfermer les projets prématurément dans l'étroite camisole de force de l'économie, il pourrait être très payant de se concentrer davantage sur les aspects économiques de l'éducation et de l'apprentissage, dans des domaines tels que : la façon dont un procédé particulier d'apprentissage agit sur les attitudes, et sur l'aptitude des paysans à entreprendre des changements technologiques, à se défendre contre divers types d'empiétement par des agents plus puissants de la sphère socio-économique, ou de compléter leurs activités agricoles par des activités non agricoles; la façon dont les expériences d'apprentissage agissent sur les capacités d'une personne en tant que petit entrepreneur, soit dans le secteur parallèle ou à l'extrémité inférieure de l'échelle de tailles du secteur officiel. Le fait d'ajouter une saveur économique à une plus grande partie de la recherche en éducation pourrait parfois entraîner la participation de membres du groupe des politiques nationales et du groupe de l'économie agricole au sein des SAAN. Une intégration de ce genre constituerait une véritable innovation dans un domaine où une trop grande partie de la recherche "économique" a été trop étroitement économique, le reste de la recherche n'étant pour la plus grande part, pas susceptible d'une interprétation en termes

d'économie, parce qu'il n'avait pas été structuré, même partiellement, selon ce mode. Précédemment, il était très difficile de dire grand-chose d'utile en réponse aux grandes questions économiques de savoir si les ressources allouées à ce secteur étaient trop ou trop peu nombreuses, s'il y a des erreurs grossières dans la manière dont les fonds sont alloués à ce secteur, de quelle manière la privatisation influe sur l'ampleur et la distribution des bénéfices à retirer de l'éducation, et ainsi de suite. La participation à certains aspects de l'intégration si nécessaire de diverses compétences disciplinaires dans la recherche reliée à l'éducation pourrait constituer une contribution réelle de la part de la division, comme toujours conditionnée par la disponibilité d'une combinaison adéquate d'apports au Centre.

L'importante diminution qui est proposée pour la recherche en éducation appelle donc un commentaire. Le CRDI, nous en convenons, consacrait probablement des efforts disproportionnés à ce secteur par le passé, et il était souhaitable de procéder à certaines réductions à la lumière de la concurrence nombreuse des demandes en comparaison de la rareté des fonds du CRDI. La nouvelle insistance que l'on se propose d'accorder à l'éducation en vue du travail promet d'être fructueuse. Mais ces approches ne sont actuellement pas spécialement nouvelles, et elles semblent relever davantage de l'approche des politiques que de la recherche. Il se pourrait également que le CRDI soit en mesure d'apporter une contribution plus grande et plus innovative à la recherche en éducation et au développement de capacités à plus long terme dans d'autres domaines. Le CRDI a déjà été à la pointe de la recherche en matière d'approches innovatives oeuvrant "de bas en haut" dans le contexte du système officiel d'éducation, et nous regrettons de voir ce domaine complètement abandonné. Notre préoccupation à propos des difficultés croissantes de nombreuses universités du Tiers-

Monde, la nécessité de formation professionnelle de personnel scientifique dans les pays en développement, et le fait que les programmes des facultés professionnelles sont souvent inadéquates un peu partout, nous amènent à proposer que le CRDI consacre davantage d'efforts au problème de l'éducation professionnelle adéquate aux bénéfices des pays en développement. Dans les facultés de droit, de médecine, d'agriculture et de sciences sociales, il faut procéder à des réformes majeures des programmes et de rédaction des manuels de cours. Nous croyons que le CRDI serait en mesure de stimuler une contribution créative et innovatrice qui entraînerait véritablement des changements dans cette sphère. Ce genre d'activités semblerait devoir entrer dans la catégorie Éducation. La DB est de toute évidence également intéressée à ce genre d'activités, de même que les SSA et les SAAN. Nous sommes très en faveur d'efforts de collaboration dans ce domaine.

(ii) Domaines de coopération interdivisionnaire intensive

a) Hygiène/comportement, population et alimentation

Il est de plus en plus évident que les sciences sociales ont beaucoup à contribuer à notre compréhension de la santé. Les processus biologiques et physiologiques constituent un aspect important, mais le comportement est aussi important ou plus pour déterminer les actions qui préviennent les maladies ou y prédisposent, ainsi que les réactions aux mauvais états de santé. En particulier dans les pays pauvres, le comportement des mères constitue probablement le déterminant le plus important de la santé de l'enfant - ce que démontrent les constatations probantes selon lesquelles les niveaux d'éducation maternelle sont beaucoup plus importants pour déterminer l'état de santé des enfants que les installations médicales, le revenu familial, etc.

L'éducation sanitaire constitue une tentative visant à modifier le comportement par l'éducation. Elle constitue donc un élément important du comportement sanitaire, mais ce dernier va plus loin que l'éducation. Il est préférable de se concentrer sur le comportement, l'un de ses aspects étant l'éducation sanitaire, plutôt que sur l'éducation sanitaire; en effet, si l'on se concentre exclusivement sur cette dernière, on néglige certains éléments importants du comportement sanitaire. Par exemple, certains types de comportements peuvent être déterminés par des circonstances et des contraintes économiques telles que la seule éducation sanitaire ne modifierait pas le comportement : p. ex., le manque d'argent pour acheter du combustible peut entraîner que l'on fasse rarement la cuisine, que l'on mange rarement, par conséquent, entraîner la malnutrition infantile. Le fait d'apprendre aux mères à nourrir leurs enfants plus fréquemment n'aurait pas de résultat dans cette situation à moins que les contraintes économiques sous-jacentes ne soient changées. Dans d'autres cas, le problème vient du manque de temps des mères. Ici encore, l'éducation ne peut pas fournir toute la réponse. Le fait de se concentrer sur l'éducation implique que le comportement initial - que l'éducation sanitaire se propose de changer - était irrationnel. Mais il se pourrait qu'un comportement soit parfaitement rationnel, et qu'il faille changer d'autres phénomènes, comme la technologie.

Le comportement sanitaire a déjà fait l'objet de travaux en partie à la DSSa (en particulier en hygiène maternelle et infantile), et en partie à la DSS (en population et développement), quelques projets étant conjoints. La Division des sciences de la santé porte désormais son attention davantage à l'éducation sanitaire, et moins aux sciences "dures" dans son approche à la santé, en insistant de plus en plus sur l'intervention sanitaire issue de la collectivité. Cela s'est fait avec le soutien de la

Section Éducation de la DSS, bien que jusqu'ici cette dernière n'ait pas fait de gros efforts indépendants dans le domaine de l'éducation sanitaire. Les travaux de la Section Population et développement ont eu un fort élément comportemental, alors que la DSSa s'est davantage préoccupée d'éducation sanitaire et moins de comportement.

Le domaine du comportement sanitaire nécessite manifestement une collaboration étroite entre la DSSa et le programme RHDS de la DSS. Il est nettement établi que les interventions sur le plan de la santé et de la politique de population ont davantage de succès lorsqu'elles sont liées les unes aux autres. À ce jour, la collaboration ne s'est guère faite que cas par cas, et a, au demeurant, été insuffisante. On pourrait obtenir davantage de collaboration par le biais de projets conjoints, et par le recours à une sorte de consultation systématique de toutes les personnes compétentes, quel que soit le lieu du projet. Dans l'alternative, on pourrait établir une Section Comportement sanitaire (qu'on pourrait rattacher à la DSSa, ou encore à la DSS). Il suffirait peut-être d'une collaboration plus poussée et plus systématique entre les divisions, ce qui entraînerait des changements d'organisation moins radicaux. Cependant, le fait qu'il y ait autant de recouvrements entre certaines préoccupations de l'Hygiène maternelle infantile (DSSa) et des parties des RHDS (DSS), permet de penser qu'il serait plus logique que ces éléments soient intégrés à une seule et même organisation (voir également la section III).

L'économie peut également contribuer à l'étude de la santé - ce qu'elle n'a pas fait jusqu'ici au Centre. Tout d'abord, les contraintes et les options économiques constituent un important élément du comportement sanitaire. En second lieu, les répercussions de la crise économique actuelle sur la santé et sur les dépenses a attiré l'attention sur le besoin de solutions rentables. Il faut cependant remarquer qu'il y a bien

peu de faits probants dans ce domaine. Cela représente une occasion importante de recherche que le CRDI pourrait avantageusement occuper. Des économistes isolés ont apporté leur contribution dans le secteur Population et développement, mais la Section Économique de la DSS s'est préoccupé davantage de thèmes économiques plus traditionnels. Elle doit également disposer de la capacité à apporter sa contribution aux thèmes de la santé et de l'alimentation.

Une bonne partie des travaux de la Section Population et développement (le quart de ces projets à fort contenu sanitaire) a porté sur l'étude du comportement sanitaire. La section s'est éloignée, comme il était souhaitable, des projets étroitement définis de planification familiale, et a eu la responsabilité d'un certain nombre de projets sur les causes de la mortalité néonatale et infantile, sur les diarrhées et la malnutrition infantile, sur les relations entre le comportement et certaines maladies précises, et sur les causes sociales et environnementales des niveaux de santé. Les ateliers et les bibliographies connexes sur la mortalité et la santé infantiles en Afrique et en Amérique latine ont eu une grande valeur, et ont réuni des chercheurs locaux issus d'un certain nombre de disciplines. Les ateliers ont eu comme retombée la création de certains projets interdisciplinaires. Bien que cet effort ait bénéficié d'une collaboration étroite avec la DSSa, il semble établi - ainsi qu'il est noté à la section V(iii) de notre rapport - que cela ne s'est pas fait sur une base suffisamment systématique, et nous avons déjà fait remarquer qu'il fallait envisager une organisation adéquate dans ce domaine (à la section III).

Nos consultants ont noté que les travaux intensifs consacrés à la migration entre la campagne et les villes ne se sont pas traduits en de nombreuses répercussions de politiques importantes. Bien que l'on ait assisté dans la dernière décennie à l'apparition de nouveaux phénomènes et

de nouvelles questions dans le domaine de la migration (p. ex., l'aspect économique de la migration internationale, la question de savoir si le processus de migration de la campagne vers les villes se poursuivra d'une façon similaire dans des conditions de croissance agrégée lente de la même façon que lorsque la croissance était plus rapide, la migration de réfugiés), et que certains méritent que la recherche s'y rattache davantage, ces phénomènes et ces questions ont nettement une importance secondaire dans la mission de la DSS, en comparaison de la question centrale de savoir comment la croissance totale de la population peut être ralentie.

L'alimentation est un sujet d'importance primordiale. C'est également un domaine où le CRDI devrait être en situation comparativement avantageuse - puisqu'il nécessite une approche multidisciplinaire, que le CRDI a le potentiel d'assurer; en outre, il s'agit d'un domaine relativement "neuf" de recherche, où la capacité de recherche a particulièrement besoin d'un élan.

Bien entendu, l'alimentation a toujours été importante. Mais les récentes famines et la crise économique prolongée qui accompagne la chute des normes d'alimentation a attiré l'attention sur l'importance primordiale de l'alimentation, en particulier celle des nouveaux-nés et des enfants. La malnutrition des enfants augmente de beaucoup le risque qu'ils tombent malades et décèdent, et peut se traduire par une réduction de leurs capacités mentales et physiques pour le reste de leur vie. Les normes d'alimentation infantile constituent un indicateur sensible de l'évolution de la condition humaine, et devraient occuper un rang au moins aussi élevé que les revenus en tant que mesures de l'évolution du bien-être. Pourtant, nos connaissances en matière d'alimentation sont très lacunaires dans de nombreuses parties du monde. Il existe un besoin de recherche en matière

de problèmes de mesures, de causes de la malnutrition, et de l'efficacité des interventions de rechange. Il existe également un besoin de développer la capacité à poser ces questions et à y répondre dans les pays en développement, de façon à ce que "l'alimentation" se dote d'un groupe de pression local et ne soit pas uniquement une préoccupation pour les organismes externes.

On admet désormais très largement que l'alimentation comprend bien plus que la connaissance des effets physiologiques de nutriments particuliers, et du contenu nutritif d'aliments particuliers (celle-là étant du domaine de la DSSa, celle-ci, des SAAN). Les déterminants de la condition alimentaire comprennent également la condition économique et sociale des familles, et l'éducation des mères et le temps dont elles disposent. Dans un passé récent, les aspects de l'alimentation concernant les sciences sociales ont acquis une prédominance sur les autres, ce qui est tout à fait naturel du fait des causes manifestement économiques d'une très grande partie de la dégradation alimentaire récente.

À partir de là, nous sommes fortement en faveur du nouveau programme d'alimentation du CRDI.

b) L'agriculture et le développement rural

Le processus d'évolution agraire comporte au moins deux grands problèmes qui rendent importante une bonne intégration de la compréhension technologique et socio-scientifique. L'un d'eux, c'est que le processus de croissance, fondé sur l'amélioration technologique et sur la formation de capital publique et (ou) privée, peut comporter une concentration accrue des terres et d'autres ressources clés (telles que l'eau), donc des revenus, ce qui se traduit par ce que le paysannat tombe dans la misère et se retrouve de plus en plus sans terre ou du tout au moins ne l'empêche

pas. Parmi les interventions qui comportent des dangers évidents de cette sorte, il y a l'encouragement à se doter de machines qui remplacent la main-d'oeuvre, la recherche qui augmente la productivité des récoltes relevant spécifiquement des grandes fermes, et les systèmes de crédit biaisés en faveur des grandes fermes. On ne sait pas encore si la misère a pour cause une amélioration des variétés de récoltes cultivées par tous les types de fermiers, ou des améliorations des systèmes de crédit, accessibles aux fermiers de niveau moyen aussi bien qu'aux gros fermiers, mais dont les petits agriculteurs restent exclus.

Le second problème général est de savoir comment augmenter la productivité des petits agriculteurs et la demande de main-d'oeuvre dans les zones rurales. La détermination des meilleures sortes de changements technologiques pour arriver à ces fins, le soutien efficace de la recherche agronomique nécessaire et la contribution à une meilleure diffusion de nouvelles variétés et de nouvelles idées : tout cela fait partie de ce défi.

Chacun de ces deux domaines comporte des dangers - en ce que la dynamique socio-politico-économique peut déraiser, c'est-à-dire ne pas correspondre à ce que l'on en espérait. Seule une bonne compréhension de ces processus peut permettre de faire face intelligemment aux dangers que la recherche et les investissements dans ces domaines aient des conséquences excessivement néfastes, et de les évaluer.

On s'accorde généralement depuis quelques temps déjà que les dépenses sur la recherche agronomique a un taux de rendement économique élevé, selon la définition conventionnelle (abstraction faite de la distribution des revenus et des effets sur l'emploi, etc.). Mais des évaluations récentes de la recherche agricole et de son extension aux pays du Tiers-Monde, ont insisté fortement sur la nécessité d'évaluer davantage les facteurs

sociaux, politiques, culturels, économiques et environnementaux de ces travaux. Ces aspects restent manifestement le talon d'Achille de la recherche visant à accroître la productivité agricole.

Dans le domaine agricole, le CRDI se concentre, comme il se doit, sur les produits qui peuvent être cultivés dans des fermes de petite taille. Cela diminue le danger de résultats exagérément négatifs. Mais le second problème - l'incapacité à réussir du fait d'une compréhension inadéquate des dimensions socio-économiques des petites fermes - implique véritablement un rôle important de ces dimensions dans la recherche. Et bien qu'il soit probablement plus opportun d'évaluer le premier domaine problématique ci-dessus à l'aide de recherche socio-scientifique distincte sur la dynamique des systèmes agraires, comprenant des études *a posteriori* quelques années après l'adoption de changements technologiques ou autres du système, le second exige la plupart du temps des efforts conjoints dans l'aspect agronomique et socio-scientifique, de manière à permettre des prédictions aussi bonnes que possible a priori, quant aux effets probables des progrès technologiques particuliers. Du fait que l'on procède trop rarement à des analyses a posteriori détaillées sur les répercussions des améliorations technologiques, le CRDI pourrait apporter une contribution significative en favorisant un certain nombre d'analyses approfondies une dizaine d'années après l'adoption des changements en question. Ces analyses ont une difficulté inhérente, et nécessitent des hypothèses de rechange contraires aux faits; mais elles peuvent avoir une importance profonde. L'analyse exigerait généralement une recherche complémentaire de la part de spécialistes en agronomie et en sciences sociales, et pourrait être enrichie par la mémoire collective du CRDI au sujet du contexte et du processus d'adoption qui existaient avant l'adoption. Il est généralement important que de telles analyses soient entreprises bien après l'adoption

du changement, car de nombreux effets secondaires pertinents ne se manifestent pas clairement avant une bonne décennie; la plupart des évaluations a posteriori sont menées trop tôt après l'exécution du projet pour pouvoir témoigner utilement de la fréquence et du caractère des effets imprévus ou indésirables (comme le déplacement de la main-d'oeuvre du fait que les petits fermiers ont acheté de la machinerie financée par un accroissement des rendements). Des évaluations mieux réparties dans le temps pourraient nous en apprendre beaucoup.

Étant donné le tableau impressionnant des réalisations de la DSAAN concernant les "vraies" questions selon les points de vue qui viennent d'être exposés, une collaboration efficace de la part de la DSS dans ses domaines d'expertise peut être particulièrement importante. En partie, cela impliquerait le genre de coopération aux projets qui se poursuit actuellement. Mais il existe également des domaines de recherche qui relèvent entièrement des sciences sociales, et dont l'importance est définie par certaines des questions agronomiques et économiques qui font ou qui ont fait l'objet d'études. Les processus de politiques portant sur la petite agriculture, et leur évolution en fonction du type d'agriculture, des niveaux de développement, etc., méritent une attention prioritaire. Il faut que la DSS et les SAAN revoient périodiquement leur compréhension des processus agraires, afin de déterminer les grandes questions sur lesquelles chacune d'entre elles pourrait se concentrer si elles veulent maximiser la contribution globale du Centre dans ce secteur. Les réalisations passées sont impressionnantes; les possibilités de réalisation future le sont encore davantage.

(iii) Nouveaux domainesa) Femmes et développement

La pertinence de ce domaine n'a pas à être débattue. Ce qui mérite sérieuse réflexion, c'est de savoir quels sont les sujets importants de recherche, et quelle est la meilleure façon de les traiter. Du fait que tous les éléments d'un système socio-économique sont probablement pertinents à la condition féminine, il est évidemment important que les projets de recherche fassent systématiquement l'objet d'une évaluation pour savoir s'ils sont en mesure de fournir des réponses utiles si on les conçoit de manière à distinguer de façon appropriée entre les sexes. Une forte proportion des faits utiles peut se trouver dans des études qui ne sont pas spécifiquement consacrées aux femmes. En l'occurrence, le débat de savoir si les pauvres gagnent ou perdent en raison du développement, et pourquoi, est essentiel. Les femmes constituent, en moyenne, une part disproportionnée des pauvres, et un grand nombre des mécanismes pertinents pour la compréhension des questions générales seront également pertinents en ce qui concerne les femmes. Les écrits dans ce domaine sont riches d'idées, bien que leurs constatations ne soient pas uniformes.

Un grand nombre des questions qui intéressent les études féminines ont leur contrepartie dans une recherche plus conventionnelle en sciences sociales. À cet égard, l'économie politique de la discrimination en tant que domaine est essentielle. Dans les analyses de la discrimination, la race a sans doute été plus souvent l'objet d'attention que le sexe, mais les mécanismes qui entraînent ces différents types de discrimination, sont, en partie, les mêmes, et les questions et les dilemmes de politiques sont probablement similaires. Une proportion anormale de femmes occupe des emplois à bas salaire, peu de sécurité, et comportant de mauvaises conditions de travail. L'un des dilemmes politiques portent sur le fait de

savoir si la législation visant à combattre ces problèmes, par exemple en matière de salaire minimum, aidera (en augmentant le salaire des femmes) ou nuira (en réduisant l'emploi des femmes). Bien qu'ils ne dispensent pas, bien entendu, de s'attaquer à cette question dans le contexte des femmes, les écrits existants méritent une étude approfondie tant en ce qui concerne les résultats qui y sont consignés que pour les progrès méthodologiques qui ont été accomplis.

Un autre domaine de recherche d'importance évidente pour les problèmes de la femme porte sur l'économie du ménage, et en particulier, sur les répercussions de l'évolution technique sur l'utilisation du temps par ses membres individuels. L'une des raisons pour l'accroissement récent de recherche dans ce domaine vient, sans doute, de ce que l'on voulait mieux comprendre les déterminants du statut de la femme. Une grande partie de la recherche, par contre, n'a pas été orientée de cette façon, mais pourrait néanmoins avoir des répercussions puissantes sur la compréhension de ce qu'il est plus facile de changer, et de ce qui l'est moins, dans ce statut.

Le statut de subordination des femmes a été tellement généralisé, et a comporté tellement de caractéristiques communes d'un pays à l'autre, que l'inventaire historique des pays industriels, en particulier du Japon, constitue une source exceptionnellement riche pour comprendre et pour tirer des hypothèses utiles quant aux modèles et aux tendances que l'on examine dans le Tiers-Monde.

Comme les constatations dont on dispose sur les tendances du statut de la femme dans les sociétés industrialisées, et sur d'autres questions connexes (modèles d'allègement ou d'aggravation de la pauvreté générale) dans les PVD s'appliquent tellement bien à de nombreuses questions importantes, une démarche que le CRDI pourrait faire très tôt dans ce nouveau

domaine d'insistance consisterait à tenter de résumer une partie des renseignements facilement disponibles, et à y réfléchir.

L'agriculture et la petite entreprise font partie des domaines vers lesquels on pourrait orienter les politiques socio-économiques de façon plus efficace du point de vue des femmes, du fait de l'importance de ces secteurs et du rôle prédominant que les femmes y jouent. L'emploi dans le secteur public pourrait également ouvrir la voie en termes d'égalité ou de préférence des chances pour les femmes. La manière dont les politiques et les procédures publiques pourraient être modifiées au profit des femmes varierait sans doute sensiblement de l'un de ces domaines à d'autres; il faut des recherches pour savoir comment les décisions se prennent, comment les systèmes et les procédures administratives influent sur la manière dont le gouvernement s'adresse à ceux et à celles qui travaillent dans le secteur, et pour savoir ce qui pourrait être amélioré dans chacune de ces dimensions.

b) Recherche en politiques publiques

Il est actuellement indéniable que la plupart des chercheurs en sciences sociales sont des néophytes en ce qui concerne leur compréhension des processus de politiques publiques (les politiques de prise de décision, leurs aspects administratifs, etc.). Il en résulte, entre autres, que de nombreuses conclusions importantes de la recherche, qui mériteraient pourtant qu'on les mette en application, sont mises sous le coude. Il s'ensuit également que la recherche se concentre parfois trop souvent sur des domaines où il n'y a aucun espoir d'exécution, et évite des domaines où il y en a, ou se consacre trop peu aux éléments des problèmes généraux qui constitueront le point de vue central des décideurs et (ou) se traduiront par un processus administratif fructueux. Parmi les lacunes notables des

écrits en matière de développement, citons (1) le manque d'analyses de processus politiques suffisamment détaillées pour permettre d'évaluer les chances de changements politiques et d'une poursuite efficace de ces changements, (2) le manque d'intégration dans la compréhension de ces processus (actuellement très défailante) à la compréhension des aspects économiques des questions (ce qui est encore plus rare), et de ces deux aspects avec une compréhension des processus administratifs (également très rare).

La recherche sur les processus en politiques publiques est donc un domaine extrêmement digne d'intérêt. Comme c'est le cas pour le domaine des femmes et du développement, elle doit, pour être le plus efficace, être bien fondée sur les connaissances qui ont été accumulées dans les disciplines ou les domaines de spécialisation en cause.

c) Gestion des ressources et protection de l'environnement

Si les sections gestion des ressources et protection de l'environnement voire, ainsi qu'il a été suggéré, si les ressources le permettent, une section spécialisée en environnement et en économie, sont appelées à devenir de nouveaux domaines majeurs de l'activité du CRDI, ce nouvel élan devait faire l'objet de réflexions approfondies. En particulier, il faudrait traiter les questions suivantes:

(i) Les questions de gestion de l'environnement et des ressources constituent des éléments importants des programmes des SAAN et des Sciences de la terre; les SSa peuvent également apporter une contribution importante. Les approches coopératives, interdivisionnaires, aux préoccupations environnementales ont un précédent important dans la recherche en pesticides. Une approche pour l'ensemble du Centre, ou, tout au moins, un examen sur le même plan des perceptions actuelles de la division et de ses

plans dans ce domaine semble s'imposer davantage qu'une expansion significative - toujours encore formulée en termes vagues - des activités de la DSS à cette étape. Il serait opportun que la DSS assume le rôle principal, comme elle le fait pour les "Femmes et le développement".

(ii) Il s'est récemment produit une explosion de l'intérêt international dans ce domaine, donc bien des gens s'occupent actuellement de nouvelles recherches ou envisagent d'en entreprendre. Il existe un risque de double emploi, de confusion et de gaspillage global inutiles de ressources rares en recherche internationale lorsque autant de personnes se précipitent pour sacrifier à ce que beaucoup considèrent comme le dernier "dada" développemental. Le CRDI pourrait avoir un rôle important, voire central, s'il choisit de progresser de manière plus marquée dans ce domaine. Mais il ne réussira pas en se contentant d'y "jeter plus d'argent". Il peut et il doit encourager les efforts de coopération internationale, et trouver un créneau approprié qui lui convienne. Cela peut impliquer qu'il évalue ou qu'il galvanise d'autres intervenants, de même qu'une recherche de sa part. Après avoir agi ainsi, il sera mieux en mesure de décider comment s'y prendre le mieux pour organiser sa propre contribution. Cela pourrait se traduire par la création d'une section spéciale au sein de la Division des sciences sociales, mais nous ne sommes pas encore sûrs qu'il s'agisse là de la meilleure solution. Pas plus que nous ne savons clairement quelle est l'importance accordée à ces questions par chacun des bureaux régionaux.

(iii) Les questions d'environnement exigent de toute évidence une coordination des efforts de divers spécialistes, y compris du domaine des sciences physiques et des sciences sociales. Le recouvrement traditionnel des considérations techniques et économiques sur les questions de pertinence de la technologie et des améliorations en matière de technologie

productive, même s'il entraîne ses propres tensions, comporte une situation où il y a des précédents que l'on peut suivre et où existe désormais un corpus considérable de renseignements pertinents. Dans le domaine de l'environnement, un grand nombre des dangers n'ont été isolés que récemment et sont d'étude difficile. Souvent les pertes peuvent être réparties sur l'ensemble de la population, se produire avec des délais, et il peut être difficile de les relier à leur cause. Cela peut constituer une recette de recherche et de réaction politique inadéquates.

Les politiques efficaces dans le domaine de la technologie ont souvent été entravées par le refus d'intégrer les considérations socio-économiques à celles de l'efficacité en matière d'ingénierie (le syndrome de "l'homme-ingénieur"). Dans le domaine de l'environnement, le défi consistera à intégrer les perceptions des environmentalistes, parfois hostiles à l'idée de trouver une voie moyenne entre la défense jusqu'au-boutiste de l'environnement et l'exploitation économique intégrale, donc proportionnellement hostiles à toute tentative de quantification des bénéfices socio-économiques de la protection environnementale en comparaison de ceux des spécialistes des sciences sociales.

d) Nouveaux domaines possibles

Nous avons des doutes sérieux à propos de quelques-uns des plans d'utilisation de "seconde ligne" - ceux que l'on ajoutera si des ressources sont disponibles :

1. Gestion des terrains de parcours (avec les SAAN)
2. Une section centrale vouée à l'économie et à l'environnement
3. Travaux expérimentaux en matière de droit et de développement
4. Élément pour l'ensemble du Centre voué au Logement

Le cas de la gestion des terrains de parcours n'a pas été discuté dans les parties précédentes de l'EAD. Ce cas peut être tout à fait valable;

nous ne l'avons tout simplement pas vu. Et nous mettons en doute qu'il puisse y avoir suffisamment d'activités pour occuper le temps du spécialiste préconisé au bureau du BREMO.

Si l'on doit lancer des programmes environnementaux et de gestion des ressources, ils devraient dès le départ comprendre un élément économique solide. Un tel élément a peu de chance de comprendre des questions significatives de gestion macro-économique ainsi que le suggère l'EAD, étant donné l'état actuel tant de l'économie environnementale que de la macro-économie. Nous avons déjà suggéré que l'on adopte une approche pour l'ensemble du Centre aux préoccupations environnementales - peut-être à partir d'une "section" - et nous ne reconnaissons pas beaucoup de valeur à cet "appendice" particulier et uniquement conditionnel en matière d'économie et d'environnement.

Nous sommes en faveur d'initiatives dans la sphère du droit et du développement, mais nous ne serions pas d'accord avec l'inférence que les questions relatives à l'accès aux terres et aux ressources constituent les domaines de toute évidence prioritaires de la recherche. Beaucoup d'autres sont contenus implicitement dans la relation précédente des besoins en recherche et des problèmes en matière de sciences sociales. Avant d'embaucher du personnel pour le Centre dans ce domaine, il serait sans doute sage que l'on engage d'autres consultants ayant des intérêts géographiques et juridiques variés, et que l'on réunisse un atelier ou deux afin d'envisager les possibilités. Ces initiatives pourraient être entreprises de façon censée sans le recours à d'autres ressources.

La proposition concernant une section logement a été conçue de façon trop étroite; il serait plus approprié de lui donner comme vocation l'habitat, en prévoyant la place d'autres questions relatives à l'établissement, au sein desquelles le logement pourrait avoir un rôle important.

Une solution de rechange que nous favorisons consisterait à explorer, grâce à quelques conférences et échanges exploratoires avec l'UNICEF, des besoins en recherche sur les déterminants et les effets du bien-être de l'enfance dans les pays en développement. Les répercussions physiques et psychologiques de la pauvreté sur l'enfance du Tiers-Monde, qui représente plus la moitié de la population du Tiers-Monde, pourraient influencer profondément sur l'avenir de ces sociétés, ce dont nous n'avons pourtant qu'une compréhension très imparfaite. Un nouvel élan de ce genre pourrait s'appuyer sur les activités déjà planifiées de survie et croissance des enfants, et comporterait de toute évidence également une collaboration avec la DSSa (voir également la section III(i)).

En général, nous préférierions voir consacrer des ressources supplémentaires au renforcement de programmes et de sous-programmes existants, dont nous avons noté qu'ils étaient déjà très nombreux, plutôt qu'au lancement d'autres programmes supplémentaires.

V. RECHERCHE MULTIDISCIPLINAIRE ET COLLABORATION INTERDIVISIONNAIRE

(i) Approches multidisciplinaires

La recherche interdisciplinaire en matière de développement est rare. Montrer la voie dans ce domaine constituerait une contribution majeure de la part du CRDI. Les domaines où l'intégration s'impose le plus portent sur les sciences politiques, les sciences administratives et économiques dans l'analyse des politiques publiques dans de nombreux domaines; entre les sciences physiques et les sciences sociales sur les questions d'environnement; entre les sciences de la santé et les sciences sociales sur les questions d'hygiène et de démographie; et entre l'agronomie, l'économie politique, et d'autres sciences sociales sur le processus de changements

agraires. Les risques sont cependant élevés, une grande partie des travaux interdisciplinaires s'étant avérée peu utile pour qui que ce soit.

De fait, les échecs ont été fréquents. Parfois, ils rendent compte de la complexité décourageante des questions traitées, parfois du manque de communication efficace, et parfois du fait que les chercheurs étaient insuffisamment préparés. La planification en matière de recherche doit prévoir la possibilité (voire la probabilité) qu'à mesure qu'une recherche est moins étroite, elle peut devenir plus superficielle, et traiter de la question de la combinaison optimale des apports en fonction de ce danger.

La recherche interdisciplinaire (ou la recherche holistique, si l'on veut aller aussi loin) se présente sous différents modes. Dans son aspect le plus impressionnant, elle a souvent été exécutée par un seul chercheur exceptionnellement polyvalent; à ce moment là, les problèmes de communication entre disciplines et modes de pensée se déroulent sous le même crâne.

Du fait que chaque chercheur ou chaque utilisateur de recherche en sait davantage sur certaines disciplines que d'autres, on ne peut s'attendre à un consensus quant à savoir ce qui constitue une compréhension "équilibrée" d'une question particulière. Dans la plupart des domaines, toutefois, nous sommes tellement éloignés d'un tel équilibre que sa réalisation ne présente qu'un intérêt futile. La question est plutôt de savoir comment éviter ces manifestations flagrantes d'étroitesse disciplinaire qui conduisent à de véritables catastrophes et (ou) à de sérieux problèmes d'un genre ou d'autre. Il faudrait distinguer, en tout cas sur le plan conceptuel, deux différents types de problèmes "d'étroitesse". L'un d'eux implique le manque d'intégration de la recherche post-primaire, soit de la part du responsable des politiques, ou de la personne chargée de conditionner les points de vue qui pourront être présentés au responsable des

politiques. Si l'on peut mener la recherche, disons, sur les aspects technologiques, économiques et sociaux d'une question de façon isolée des résultats que l'on intégrera plus tard, ce dont on a besoin, c'est de cette personne qui procédera à l'intégration "en fin de course". Le second type, plus intimement lié, comprend l'existence de deux courants séparés de recherche (ayant des bases disciplinaires différentes), qui ne peut pas, en fait, être exécuté efficacement de façon isolée.

Comment et à quel degré atteint-on un équilibre interdisciplinaire en général, et comment d'autres agences qui financent une quantité significative de recherche traitent-elles ce problème? De toute évidence, la tendance à l'étroitesse prend quelques-unes de ces racines dans le contexte universitaire et dans la séparation quelque peu arbitraire entre les disciplines et les sous-disciplines. Ces divisions se manifestent dans le caractère de la plupart des recherches s'appuyant sur l'université, toute collaboration efficace au-delà des séparations traditionnelles rendant habituellement compte du fait que les participants eux-mêmes reconnaissent qu'elle est souhaitable, et parfois encouragée par les institutions, les programmes, etc. de recherche multidisciplinaire. Les activités de recherche entreprises dans les agences orientées vers les politiques, telles que la Banque mondiale, l'USAID et d'autres participants nationaux et internationaux au développement ont moins de chances d'être marquées par une étroitesse transparente, du fait que les coûts de cette dernière dans la vraie vie sont mieux compris et (ou) ressentis.

Il semble que, petit à petit, les effets potentiellement néfastes du syndrome de "l'homme-ingénieur" (préférence pour les choses modernes, pour une forte productivité de la main-d'oeuvre, pour une technologie à fort taux de conversion) aient été largement reconnus, et que cette reconnaissance se soit accompagnée d'une amélioration du rôle de l'économiste. Mais

cette question de la technologie appropriée est l'une des nombreuses questions où la contribution potentielle des autres sciences sociales n'a pas encore été réalisée. Les économistes et les ingénieurs continuent allègrement à ignorer les aspects et les contraintes politiques, administratives et sociales dans la poursuite de leur recherche et de leur travail, souvent sans qu'il y ait de contrôle extérieur qui les force à mettre fin à ce modèle de comportement.

Les raisons de ce phénomène, en plus de l'insularité intellectuelle normale qui nous afflige tous, semblent être de plusieurs ordres. L'une d'elles paraît être la vue technocratique selon laquelle des recherches dans des domaines techniques où l'on peut éviter des jugements de valeur est "appropriée", l'étude de contraintes ou de répercussions politiques ou sociales d'une politique d'un investissement, ou d'un règlement donnés ne l'étant pas. Les techniciens pourraient penser qu'il ne faut pas "manipuler" le processus politique dans le but d'arriver à un résultat technique spécifique. Par extension, on ne devrait pas étudier la manière dont on manipule ce processus. À la place, on devrait simplement présenter les options techniques aux responsables politiques. Bien que l'on puisse applaudir à la vision essentiellement attrayante que contient cette idée, on ne peut pas passer sous silence l'élément de naïveté. Certains spécialistes en sciences sociales, particulièrement des politologues et des sociologues, ont contribué, du fait de leur tendance à se concentrer davantage sur la manière dont les systèmes fonctionnent (le tableau général) plutôt que sur la manière dont les politiques peuvent être mises en oeuvre (les détails concrets) ont contribué à s'exclure relativement de toute recherche pertinente orientée sur des politiques. L'influence considérable des idées radicales dans ces dernières disciplines provoque chez beaucoup des scientifiques "durs", ingénieurs et économistes, à l'idéologie

plus conventionnelle, de la défiance; cela vaut également (du moins pour les économistes), du fait de la répugnance des tenants de ces mêmes disciplines à penser en terme de contraintes en matière de ressources et de compromis. Le résultat de ce manque de collaboration, c'est que pour un grand nombre de questions de politiques comportant des aspects économiques, il n'existe aucune analyse politico-économique ayant fait l'objet d'une réflexion compétente et exhaustive, et bien moins encore, d'un traitement plus large qui tiendrait compte des vues sociologiques et anthropologiques. Souvent, l'analyse politique est satisfaisante, mais son aspect économique est peu convaincant, ou vice versa. Et dans la plupart des organismes de développement, le genre de réflexion que l'on consacre aux dimensions politiques et sociales des politiques ou des projets représente souvent l'effort profane des responsables de politiques n'ayant pas été formés en professionnels de ces domaines.

(ii) Faiblesse du CRDI en matière d'analyse économique

Nous avons été en quelque sorte choqués de voir combien le CRDI dans son ensemble et la DSS en particulier avaient une capacité relativement faible à l'exécution d'analyses économiques. Il n'y a actuellement que deux titulaires d'un Ph.D. en économie pour la totalité de l'effectif permanent de la DSS, et seulement cinq titulaires d'un diplôme quelconque en économie ou en économie politique (la DSAAN et le BPE comptent également quelques économistes, ce qui fait un total général, à notre connaissance, de trois doctorats, et de probablement huit personnes ayant un autre diplôme en économie pour l'ensemble du CRDI). Dans ces circonstances, il n'est peut-être pas surprenant que l'élément économie et politiques publiques de la recherche appuyé par la DSS en matière d'éducation, de population et de santé ait été aussi faible; que la DSAAN ait développé sa

propre section d'économie agricole; et que l'analyse économique dans les programmes PST n'ait pas eu une place plus prédominante. La faiblesse en matière d'analyse économique a sans aucun doute contribué à l'image quelque peu "molle" de la DSS dans certains milieux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Centre. Il se peut que la pénurie d'économistes ait également contribué aux difficultés que la DSS a de toute évidence rencontrées dans l'évaluation de ses propres programmes et dans la prise de décisions difficiles entre diverses options. Cela peut également aider à expliquer pourquoi les économistes en développement semblent avoir tenu l'emploi au sein du CRDI en assez piètre estime.

Il est inusité - au point d'en être frappant - de trouver un long exposé de l'utilité possible de l'analyse économique dans le prospectus d'un institut de recherche en développement, et plus encore dans celui de sa Division des sciences sociales (c'est-à-dire dans l'EAD de la DSS). Le fait qu'on ait fréquemment séparé "l'économie" des "sciences sociales" dans l'exposé dans toutes les versions sauf le projet final d'EAD, nous incite également à penser à une "mentalité" inusitée dans la discussion du développement. Le plan prévoyant qu'on se dote d'un service d'analyse économique - ce qui, dans les circonstances, est très compréhensible et obtient nos suffrages - permet également de conclure à l'existence d'un problème sérieux (et là encore, très inusité). Il se peut que dans de nombreux autres instituts de développement le rôle de l'économie ait fait l'objet d'une insistance exagérée. Mais le CRDI semble avoir lourdement erré dans le sens contraire. L'économie est une science sociale développementale clé et les faiblesses du CRDI à cet égard devraient être palliées de façon très prioritaire. Le grand nombre de postes vacants à la DSS donne l'occasion de combler cette lacune, mais nous ne sommes pas sûrs que l'existence de cette dernière soit suffisamment bien reconnue. Chaque

bureau régional devrait comporter au moins une économiste dans son effectif d'agents de programme, et cet économiste devrait normalement relever de la DSS. La vive concurrence qui existe sur le marché pour de bons économistes en développement pourrait exiger des arrangements spéciaux de dotation - pour le moins sur une base temporaire - afin de faire face à ce besoin. Il est peu probable que les approches holistiques et à orientation systémique de développement progressent très loin en l'absence d'apports professionnels fondamentaux, particulièrement de la part des branches pertinentes de l'économie.

(iii) Catégorisation, délimitations de l'organisation et disciplines

Une organisation telle que le CRDI - qui traite d'une très grande étendue de thèmes et comporte un effectif assez important - doit être divisée en éléments plus petits, dont chacun se spécialise dans certains domaines. La question qui se pose est de savoir quelle est la meilleure façon de diviser l'organisation en vue de l'administration de la recherche.

Il est important que le CRDI ait une idée aussi juste que possible des demandes de recherche où l'efficacité exige une recherche interdisciplinaire, par opposition à celles qui n'ont simplement besoin que d'une intégration post-primaire de recherche de divers éléments, et, dans le premier des cas, quels sont les processus du CRDI les plus susceptibles d'amener la collaboration souhaitée, p. ex., la participation de plus d'une division du CRDI dans le traitement et l'établissement des propositions de recherche, la grande disponibilité de chaque division à fournir des services aux autres au besoin, etc. Que les approches multidisciplinaires doivent comprendre plus d'une division du CRDI, voire plus d'un agent de programme, dépend du cas en présence, et chaque cas doit être traité individuellement.

Pour résoudre la question de l'organisation optimale du Centre proprement dit, il convient de se demander dans quelle mesure les individus peuvent assurer une largeur de portée, ou si cette dernière devrait davantage être réalisée par la participation de plusieurs personnes. Certaines des difficultés inévitables peuvent être prévenues si l'ensemble du personnel peut être incité ou graduellement amené à une compréhension minimale des raisons pour lesquelles leur propre spécialisation n'a qu'une utilité limitée sans l'apport d'autres personnes. L'étude visant à comprendre réellement des questions telles que celles de savoir ce qui va de travers et pourquoi lorsqu'on procède à une mécanisation prématurée, pourquoi les systèmes de santé sont trop coûteux pour un pays, pourquoi les questions d'environnement sont traitées après coup plutôt qu'avant, ainsi que d'autres, pourraient être utiles.

En attendant la mise au point de programmes de formation appropriée de cycle supérieur pour ceux qui entament des carrières de recherche dans les sciences sociales (et dans des domaines connexes) en développement, nous engageons vivement le CRDI de se joindre au U.S. Social Science Research Council pour le financement de formation en sciences naturelles ou techniques au bénéfice de candidats au doctorat en sciences sociales qui travaillent à des problèmes de développement. (Le programme du Conseil de recherche en sciences sociales des États-Unis ne s'adresse qu'à l'agriculture et à la santé, et ce uniquement pour l'Afrique). De même, il serait souvent approprié de fournir un financement spécial pour permettre aux scientifiques de mieux se familiariser avec les dimensions socio-scientifiques des problèmes de développement qu'ils traitent.

Ce qui se passe réellement sur le terrain - le caractère et la qualité des propositions de recherche et de la recherche qui s'ensuit - est, bien entendu, largement indépendant de ce qui se passe au CRDI, puisque ce

phénomène est fonction de la capacité et des intérêts des chercheurs et des instituts de recherche tiers-mondistes. Par contre, la manière dont le CRDI est organisé a un effet réel sur la recherche tiers-mondiste, parce qu'elle indique aux chercheurs tiers-mondistes le genre de recherche que l'institution appuiera vraisemblablement, en constituant des types particuliers de capacités en recherche, en stimulant de nouvelles idées de recherche grâce à des voyages et des ateliers, et en modifiant la recherche par le traitement des demandes. Ces effets ont des chances d'être plus grands à mesure que le CRDI est plus innovateur, et en proportion inverse de ce qu'il finance le même genre de recherche que tous les autres.

En théorie, il existe un grand choix dans les façons de découper l'administration de la recherche - par exemple, par région, par domaine de problème, ou par discipline. Le CRDI a choisi une combinaison de ces trois points de vue, bien que la catégorisation par discipline domine peut-être, comme permettent de le penser les noms des grandes divisions. Au sein de la DSS, la catégorisation suit largement les domaines de spécialisation. Les bureaux régionaux assurent une classification géographique.

Il n'existe pas de catégorisation qui découpe les domaines de spécialisation d'une manière qui corresponde parfaitement aux véritables problèmes. Par conséquent, quelles que soient les délimitations, il existera toujours quelques problèmes de recouvrement (où deux parties de l'organisation ont une contribution à apporter à un domaine de problèmes), de même que des problèmes d'exclusion (où certains problèmes ne font pas l'objet d'une attention adéquate en raison de la façon dont la délimitation a été faite). Les deux cas présentent de sérieux problèmes pour l'organisation de la recherche. Lorsqu'il y a beaucoup de recouvrements entre deux domaines de programmes adoptés par l'organisation, il se manifeste un besoin de collaboration entre éléments de l'organisation si l'on veut que

les problèmes soient traités adéquatement. Mais comme cela tend à être gênant sur le plan administratif, on néglige souvent d'y recourir, et il en résulte que certains aspects d'un problème peuvent faire l'objet d'une insistance insuffisante. Le problème de l'exclusion fait que l'on néglige un domaine de problèmes dans sa totalité. Il est donc souhaitable d'amener les délimitations de l'organisation à correspondre - d'aussi près que possible - aux problèmes qui se présentent dans les pays en développement. Plus l'adéquation est grande, moins il y a de dangers de recouvrement ou d'exclusion. Mais il faut insister sur le fait qu'il n'existe pas, normalement, de délimitation "exacte", bien que certains types de catégorisation soient meilleurs du point de vue du recouvrement et de l'exclusion, et d'autres, pires.

a) Collaboration interdivisionnaire

La collaboration interdivisionnaire s'est accrue au fil des ans, comme le montre l'augmentation des projets conjoints dans les années 1980. Dans les discussions, la plupart des agents de programme ont insisté sur le fait que la collaboration formelle chiffrée sous-évaluait la portée de la collaboration, du fait de l'existence d'une collaboration informelle, censément forte et en augmentation. En outre, différentes disciplines sont représentées au sein de chaque division, si bien qu'on n'a pas toujours besoin de collaboration interdivisionnaire pour obtenir une recherche multidisciplinaire.

La collaboration interdivisionnaire a été particulièrement forte entre les SS et les SSa dans les domaines relevant du programme population et développement, en partie du fait de relations personnelles étroites résultant d'un déplacement antérieur du programme entre les divisions, et parce que certaines personnes ont travaillé dans les deux divisions. La

collaboration a été particulièrement efficace sur la série d'ateliers sur la mortalité infantile et sur la santé infantile en Amérique latine et en Afrique. Ces ateliers ont été organisés de façon multidisciplinaire et ont stimulé certaines recherches multidisciplinaires en Amérique latine. Cependant, même entre les secteurs population et développement et SSa - où la collaboration a été particulièrement bonne - des vingt-trois projets ayant une forte composante santé dans le programme population et développement approuvé entre janvier 1981 et mars 1987, six seulement ont comporté une collaboration formelle entre les SS et les SSa.

b) Collaboration formelle/informelle

Les projets conjoints ne sont pas la seule manière de collaborer. Lors des discussions avec les agents de programme, presque tous ont insisté sur le fait qu'il y a énormément de collaboration informelle, si bien que les chiffres "formels" concernant les projets conjoints dont il a été question ci-dessus signifient bien peu de choses. On a avancé que la collaboration informelle avait des avantages considérables sur la collaboration formelle, en particulier (i) en ce que les projets conjoints constituent des entreprises ayant une lourdeur administrative, comportant des doubles emplois et des procédures bureaucratiques; (ii) en ce qu'ils se révèlent parfois comme des mélanges bizarres n'ayant pas de rapport avec les capacités et les préférences des chercheurs en cause; et (iii) en ce que la coopération ne peut pas être imposée par des procédures formelles; il faut une volonté de la part des participants pour que cela fonctionne.

Pour éprouver la portée de la collaboration informelle, l'un de nos consultants a lu un échantillon de dossiers fournis par le programme population et développement (celui des programmes qui comportent les meilleurs contacts entre la DSS et la DSSa, pour des raisons historiques et

personnelles). Des neuf dossiers analysés, quatre étaient des projets conjoints formels, quatre autres étaient des projets de SS, portant sur des domaines où la collaboration aurait été souhaitable, et dont le domaine d'application permettrait de penser qu'il doive y avoir des indices de coopération informelle, et le dossier restant portait sur un domaine ne nécessitant aucune coopération.

Des quatre où l'on se serait attendu à trouver une collaboration informelle, le dossier ne permettait d'y conclure que dans un seul cas. Dans ce dernier, la relation entre la DSS et la DSSa est de toute évidence devenue difficile à un certain moment, en présence de plaintes que le personnel de la DSSa n'était pas tenu au courant des développements. Les trois cas où il n'y a pas eu collaboration comportaient des thèmes auxquels la DSSa avait nettement à apporter une contribution, mais le dossier (qui contient toutes les communications écrites plus quelques procès-verbaux de conversations) ne comportait aucun indice de la moindre consultation.

Les dossiers concernant les projets conjoints permettaient de croire que la collaboration avait été bonne, des commentaires utiles ayant été fournis par les deux divisions, ce qui s'est traduit par une amélioration de la qualité des projets.

Cet exercice laisse à penser que la collaboration informelle n'est pas aussi répandue qu'on le dit, et qu'elle n'assure pas non plus des relations harmonieuses. La collaboration formelle semble préférable lorsqu'il est approprié que deux divisions aient à apporter une contribution significative.

Les projets conjoints ont effectivement fait l'objet de lecture et de commentaires approfondis de la part des deux divisions. Par contre, cela s'est produit aussi bien dans le cas de la collaboration informelle, lorsqu'elle a fonctionné, que dans celui de la collaboration formelle. En

outre, les projets où il n'y a pas eu collaboration ont également entraîné la lecture et les commentaires approfondis de la part de plus d'une personne - 3 ou 4 spécialistes en sciences sociales ont contribué à un projet. De ce point de vue, donc, les projets conjoints ne créent pas nécessairement plus de travail que les "mono-" projets. Les projets inter-divisionnaires entraînent effectivement le double emploi de certaines procédures - en particulier, l'étude de la division se déroule dans les deux divisions. Par contre, il s'agit là d'une petite partie du total des procédures opérationnelles. Les procédures de niveau moins élevé - la préparation de sommaires de projet, etc., ne nécessitent pas davantage de travaux; il suffit simplement de les modifier de manière à ce que deux personnes ou plus d'une même division y participent, l'autre venant d'une autre division. Cela pourrait vraisemblablement rendre la procédure un peu plus gênante et d'un maniement plus difficile, surtout jusqu'à ce qu'une routine se soit établie. Les procédures de plus haut niveau, après l'étude de division - par les soins du vice-président, du Comité d'étude de programme, et présentation au Conseil d'administration - ne sont pas augmentées.

Il existe d'autres moyens d'arriver à une collaboration formelle en plus des projets à financement conjoint. L'une des possibilités consiste, par exemple, en des comités conjoints pour certains domaines, comprenant des membres provenant des divisions en cause, mais où la responsabilité principale du projet reste dans une division. Cette procédure est particulièrement appropriée lorsque le thème fait principalement l'objet des préoccupations d'une division, mais auquel plus d'une division devrait participer. La nouvelle initiative concernant les femmes et le développement est organisée de cette manière, la responsabilité primaire appartenant à la DSS, avec le soutien d'un comité de membres venant de toutes

les parties du Centre. L'initiative en question a rapidement donné lieu à un certain nombre de projets, et a bénéficié d'un degré élevé de collaboration d'une division à l'autre. L'agent de programme chargé de cette initiative pensait que la "formalisation" de la collaboration par l'intermédiaire de la nouvelle organisation avait fortement augmenté la collaboration utile. Cette approche est en mesure d'engendrer des projets isolés ou conjoints. Ce modèle pourrait convenir à d'autres domaines de spécialisation dont nous avons parlés ci-dessus.

Au cours des discussions, les agents de programme ont souvent insisté sur le fait que les travaux qui viennent appuyer les projets d'autres divisions (surtout informellement) n'étaient pas suffisamment bien reconnus dans les évaluations de rendement et les possibilités de carrière, ce qui n'incitait pas à en faire trop. De toute évidence, cela devrait être changé.

Nos enquêtes permettent de penser que la collaboration formelle d'une division à l'autre fonctionne mieux que sa contrepartie informelle. Pour que cette collaboration fonctionne à pleine capacité il faut que l'on alloue des budgets aussi bien que du temps de personnel de manière formelle. Le travail des agents de programme consacré à la collaboration avec d'autres divisions devrait être formellement compris dans leur évaluation de rendement.

(iv) Conclusions

La Division des SS et d'autres divisions du CRDI ont un grand potentiel de soutien des approches innovatrices de recherche, et en particulier pour amener différentes sciences à s'occuper des problèmes de développement. Dans une certaine mesure, cela se fait déjà, mais l'organisation au sein du Centre a découpé les sujets et les disciplines et empêché que ce

potentiel soit utilisé pleinement. Les innovations expérimentales en matière de femmes et développement et de politiques nationales sont importantes, et pourraient servir d'exemples à d'autres. L'alimentation et le comportement sanitaire considèrent des sujets de forte priorité où le CRDI pourrait également jouer un rôle très important. En alimentation, des efforts ont été entrepris en vue de permettre au CRDI de jouer ce rôle, efforts auxquels nous applaudissons. En comportement sanitaire (ce qui comprend la population), il faudrait davantage de collaboration interdivisionnaire; la meilleure manière d'y arriver pourrait être établie lors de l'EAD des SSa. Nous avons essayé de préparer le terrain lors de notre collaboration avec le comité du Conseil et ses consultants dans la Division des SSa, et nous avons fait des propositions provisoires à cet égard à la section III.

La gestion des ressources et la protection de l'environnement et la politique et la gestion scientifiques et technologiques sont d'autres domaines où l'on doit de toute évidence augmenter la coopération interdivisionnaire et les approches valables pour l'ensemble du Centre (voir à la section IV).

VI. DÉCENTRALISATION

La DSS se propose d'étendre substantiellement sa représentation dans les bureaux régionaux du CRDI. Cela implique une certaine réduction du personnel à Ottawa, donc un degré considérable de décentralisation des effectifs. Nous sommes fortement en faveur de ces plans. Nous croyons également qu'il est important d'attirer l'attention sur certaines conséquences et d'autres dimensions de la décentralisation au sein de la DSS. Nos commentaires se rapportent : (i) aux bénéfices potentiels de la décentralisation de l'effectif; (ii) aux coûts potentiels de la décentralisation

de l'effectif; (iii) aux avantages potentiels d'une décentralisation accrue en matière d'autorité budgétaire; (iv) aux approches régionales et au rôle des agents régionaux. Un grand nombre de nos commentaires se rapportent aux activités du CRDI dans son ensemble. Nous ne voyons pas comment nous pourrions faire des commentaires sur les plans de la DSS (qui prévoient certains éléments de décentralisation) sans soulever ces problèmes actuellement, plutôt que d'attendre qu'ils soient discutés pour l'ensemble du CRDI. Nous croyons qu'il est actuellement temps que le Conseil discute de façon détaillée de la question de la décentralisation en général.

(i) Bénéfices potentiels de la décentralisation des effectifs

Le Rapport Winegard fournit un exposé éloquent et persuasif de l'intérêt qu'il y a pour les programmes de développement à être dispensés sur une base plus décentralisée, et l'ACDI tente d'y réagir. Le Rapport déclare en conclusion de ses discussions sur ces questions :

"... qu'il y aura un prix à payer pour la décentralisation, sur les plans financier, administratif et politique. Sur le plan financier, il faudra consacrer une plus grande partie du budget de l'aide aux services d'administration; sur le plan administratif, le centre de décision perdra un certain contrôle; et, sur le plan politique, il faudra accepter les risques que présente un programme ... réellement à l'écoute des besoins de nos partenaires des pays en développement. Nous souscrivons fermement à une décentralisation substantielle, étant convaincus que ses avantages probables l'emporteront de loin sur ses coûts, car elle contribuera à l'administration plus efficace du programme ... (Winegard, p. 103).

Nous sommes d'accord avec l'argument de Winegard. Dans la sphère de la recherche, la situation est, en tout état de cause, encore plus nette. Il y a probablement un plus grand risque d'arrogance au siège social dans la sphère des efforts en recherche scientifique qu'il n'y a dans la sphère de l'aide, où il en existe habituellement au moins la présomption que les demandes sont "légitimes". Le risque que l'on compromette sérieusement les chances de succès par la faute de retards bureaucratiques sans objet est

sans doute également plus grand dans l'aide à la recherche que dans d'autres formes d'aide. L'argument en faveur de la décentralisation est particulièrement fort dans les pays les plus pauvres, ceux où le CRDI propose de se concentrer davantage. Dans ces pays, il y a un petit nombre de chercheurs locaux compétents, beaucoup d'entre eux changent assez facilement de travail, et il est beaucoup plus vraisemblable que le besoin de réponses rapides et de flexibilité soit critique.

En outre, les besoins en recherche dans un grand nombre de ces pays pauvres sont fréquemment simples et (ou) ont peu à voir avec l'état des débats en matière de développement sur le plan international. Un pays pourra, par exemple, avoir un besoin urgent de meilleures statistiques des salaires, ou de meilleures données sur ces ressources forestières, et un projet permettant d'évaluer comment on pourrait atteindre ce résultat pourrait être important. Ce genre de besoins spécifiques à un pays est difficile à évaluer intelligemment à distance. Il peut également être plus difficile de déceler qui sont les chercheurs potentiels dans ces pays parce qu'ils sont rares; est le genre d'aide substantive directe à la recherche que le personnel du CRDI peut offrir est certainement plus important. Dans les pays qui se trouvent à la limite supérieure de l'éventail de l'information et des perfectionnements en matière de recherche, il peut être difficile d'évaluer une proposition si l'on n'est pas spécialisé dans le domaine de cette dernière, donc le raisonnement selon lequel le siège social jouera un rôle plus grand, même si ce n'est toujours encore que sous la forme d'un appui technique, est plus valable.

Le degré de décentralisation efficace des SAAN devrait à l'heure qu'il est avoir incité la DSS à l'imiter. Que cela ne se soit pas produit n'est pas de la faute de la division. La DSS a longtemps demandé avec insistance une décentralisation analogue de l'effectif, mais a été empêchée de

réaliser ses aspirations par des décisions, motivées par des considérations budgétaires, imposées par la gestion et par le Conseil. Si l'on veut redonner santé à la DSS, il faut désormais que l'on finisse par l'autoriser à décentraliser son effectif.

(ii) Coûts potentiels de la décentralisation des effectifs

On parle souvent de coûts de décentralisation et c'est particulièrement le cas des gestionnaires centraux (ou, peut-être, de ceux qui craignent d'être obligés de déménager ou de perdre du pouvoir) - comme étant trop élevés pour qu'on se permette d'en avoir davantage en période de restriction budgétaire. À cela, nous répondrions que l'un des principes élémentaires de l'analyse économique exige que l'on évalue les coûts en relation avec les bénéfices qui en découlent. Dans le cas présent, on admet maintenant très généralement (Winegard n'est pas tout seul) que les bénéfices sont considérables.

Le fait que l'on invoque dans ce contexte l'objectif du CRDI consistant à maintenir les coûts administratifs à 30 % du budget total, ce que l'on a fait à notre égard, n'a aucune pertinence logique. Au mieux, cette considération appelle une évaluation approfondie des bénéfices et des coûts relatifs à d'autres grands éléments du budget administratif.

Le rendement et la réputation du CRDI reposent en fin de compte sur les activités de ses agents de programme sur le terrain. Pour mener à bien sa réflexion sur les bénéfices et les coûts de la décentralisation et d'autres questions d'organisation dont ils doivent traiter, le CRDI et la DSS devraient censément travailler à rebours en partant de l'important sujet consistant à savoir comment la recherche est exécutée dans les pays en développement, et quels facteurs contribuent à sa qualité et à son utilité. On ne devrait pas extrapoler brutalement à cette situation les

principes bureaucratiques qui peuvent être très valables dans de nombreuses autres circonstances. Nous croyons qu'il est temps que l'on procède à une étude indépendante majeure des pratiques administratives du CRDI qui frappent un nombre grandissant de personnes informées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du CRDI (et dont beaucoup se sont assurés de nous en parler) comme étant inutilement gênantes et coûteuses. Nous sommes frappés par l'anomalie de ce que le CRDI, organisme non gouvernemental, puisse actuellement être perçu par quelques-uns comme étant plus lourd et moins flexible que l'ACDI!

Cela étant dit, nous ne sommes pas persuadés qu'il y ait nécessairement des coûts supplémentaires à une décentralisation de l'effectif. Au moins l'une des études de cette question au sein du CRDI (voir section 7 de l'EAD), permet de penser que si ces coûts existent, même avec des pratiques courantes, ils sont vraisemblablement peu élevés. Nous croyons qu'ils disparaîtraient si l'on continuait à la fois de se fier largement (le taux actuel est de 75 %) sur les professionnels ressortissant des pays en développement, comme cela se doit pour le CRDI, et si la pratique actuelle consistant à leur fournir à tous la gamme complète des salaires et des autres allocations en matière d'impôt, de logement, de séjour outre-mer et de déménagement versée aux Canadiens (manuel de politique, section 7) était abandonnée; même ceux qui croient que les coûts d'une décentralisation de l'effectif sont actuellement élevés sont d'accord sur ce point.

Nous reconnaissons qu'un examen des pratiques actuelles d'égalité en matière de salaire soulève une importante question de principe, à vrai dire, plus généralement, une question de relations de travail, où les sentiments et les vues ont une grande force. Mais il s'agit d'une question fondamentale pour l'ensemble du style, de l'image et des fins du CRDI en tant qu'organisation; et nous croyons qu'elle devrait être discutée par le

Conseil international du CRDI. Il serait sans doute approprié que cette question "sociale" soit amenée au Conseil à la suite d'un examen de la Division des sciences sociales.

(iii) Avantages potentiels d'une décentralisation accrue de l'autorité budgétaire

Il se peut qu'il y ait tout autant controverse dans le débat de la centralisation à propos de la question de la décentralisation de l'autorité budgétaire. Si le personnel de la DSS est en poste dans un nombre croissant de bureaux régionaux, nous nous attendons à ce que la qualité des programmes de la DSS s'améliore. Mais le potentiel de développement de projets et de programmes auxquels le personnel des bureaux régionaux a convenu d'accorder une forte priorité, tant à l'intérieur de la DSS et au-delà des limites de la division, peut continuer à subir des contraintes néfastes du fait de la nécessité de suivre la chaîne normale de la hiérarchie budgétaire. Nous recommandons que l'on recherche les moyens qui permettent l'extension, au moins sur une base expérimentale, de l'autorité budgétaire pour les projets mis au point par des groupes de personnel de programme dans les bureaux régionaux. La responsabilité budgétaire de tels projets devrait censément revenir aux directeurs régionaux qui, d'une certaine façon, en seraient finalement comptables devant le Conseil. On pourrait, évidemment, solliciter des conseils professionnels pour de tels projets conjoints auprès du personnel du siège social du CRDI ou d'ailleurs, selon les besoins. Il conviendrait de désigner un agent spécifique de programme de la DSS comme personne prépondérante pour chacun de ces projets conjoints, qu'il soit entièrement organisé par le personnel de la DSS ou par une gamme plus large de représentants de divisions. Au fur et à mesure que ce genre d'activités se développe, il pourrait valoir

la peine d'envisager la nomination d'un directeur de la recherche dans chaque bureau régional, de manière à ne pas surcharger les directeurs régionaux inutilement.

Nous applaudissons à la volonté reconnue par la DSS de déléguer l'autorité de signature aux directeurs régionaux pour "la recherche de nature coopérative et pour laquelle les ressources en personnel du bureau régional sont disponibles pour mener à bien d'une façon adéquate l'étude, le développement et la surveillance du projet" (pp. 7 à 14). Nous pourrions facilement envisager une première allocation de 1 million de dollars à chacun des secteurs BRASU, BRAFO, et BRALA pour une période de deux ans débutant en 1989-1990, dans un premier temps; et recommander que la DSS prévoie un budget explicite d'environ 1½ million de dollars par an (c'est-à-dire la moitié du total nécessaire) pour encourager d'autres à se joindre à cette expérience; cela totaliserait environ 5 % du budget total de la DSS pour la période 1989-1991.

Ces suggestions, de même que d'autres que nous avons faites, pourraient sembler imposer aux bureaux régionaux des charges supplémentaires qu'ils auraient du mal à assumer, étant donné les procédures actuelles et leurs ressources humaines actuelles et prévues. Mais nous ne pensons pas que ces difficultés doivent nécessairement se produire. Nous voyons plutôt la possibilité que les agents de programme trouvent davantage de temps et d'énergie pour des tâches plus importantes. En outre, nous pensons que le rendement professionnel et universitaire des bureaux régionaux pourrait être amélioré. L'un des moyens pourrait consister à recruter à titre de "stagiaires" un petit nombre de jeunes professionnels du pays où le bureau est situé ou d'autres pays de la région. Ils auraient pour tâche d'aider les agents de programme et le directeur régional en leur fournissant de la documentation de référence et en assurant la surveillance

au cours des différentes étapes des projets de la DSS et d'autres projets. Cela pourrait fournir une expérience très utile à l'administration de recherche dans les pays du Tiers-Monde. Les "stagiaires" pourraient être rémunérés en devises locales et selon leurs niveaux comparatifs de qualification dans leur propres pays. Ils pourraient rester en poste pendant une période de deux à trois ans, sous la direction de l'agent de programme de la discipline choisie.

Nous recommandons également que l'on augmente de façon significative les montants qui peuvent être autorisés par les agents de programme sur le terrain de leur propre autorité au titre de projets plus petits dignes d'intérêt (et dont ils seraient toujours comptables, comme il se doit, après les faits). La limite actuelle de la délégation d'autorité pour les agents de programme (DAAP) de 5 000 \$ est ridiculement basse, n'est pas du tout disponible pour des projets, et certainement de beaucoup inférieure au prestige professionnel que l'on semblerait devoir reconnaître à ces agents.

En outre, nous trouvons ironique que l'on décourage actuellement l'emploi d'un mécanisme dont il est prouvé qu'il permet d'assurer une décentralisation efficace de l'autorité budgétaire - le "projet administré par le Centre", tel que le projet macro-économique du BRAFO - au moment même où l'on parle de plus en plus de la nécessité d'en étendre l'application. (D'autres donateurs sont mystifiés par les déclarations d'opposition d'agents du CRDI n'appartenant à la DSS à ce qui est sans doute l'une des initiatives les plus réussies du CRDI en Afrique à ce jour. Cet exemple paraît démontrer amplement l'inaptitude des bureaucrates et des scientifiques d'autres divisions (qui n'hésitent pas à transférer de fortes sommes destinés à être administrées par des agences des Nations Unies et des institutions du GCRAI) à comprendre les besoins des efforts entrepris par la DSS.

(iv) Approches régionales et rôle des bureaux régionaux

Le rôle des bureaux régionaux, la définition de leurs priorités et la qualité de leurs projets et de leurs programmes, sont essentiellement entre les mains du personnel du CRDI (dans les régions, dans les divisions, et chez les gestionnaires à Ottawa), l'apport du Conseil "spécifique aux régions" étant minime, ou pas du tout systématique. Une fois par an, les directeurs des bureaux régionaux présentent au Conseil les problèmes de chaque région en particulier, et les priorités de recherche et de formation qu'ils ont décelés. L'idée fondamentale est bonne, mais le temps alloué à la présentation et à la discussion des rapports de chacun des directeurs régionaux est si limité qu'il s'agit en grande partie d'une formalité. Les directeurs régionaux n'ont pas grand-chose à gagner de ces échanges; les gouverneurs, eux non plus, n'apprennent pas grand-chose de plus que ce qu'ils ont retiré de la lecture des rapports ou que ce qu'ils savent déjà des événements dans chacune des régions. Le Conseil n'a pas grand-chose à contribuer aux activités du bureau régional si la méthode n'est pas améliorée ou ne fait pas l'objet d'un changement radical.

Les remarques suivantes ont pour but fondamental d'ouvrir la voie à un dialogue plus fructueux entre le Conseil et les bureaux régionaux, et à une contribution plus substantielle des bureaux régionaux aux programmes et aux priorités du CRDI. Nous croyons que le premier pas consisterait en ce que le Conseil aide à redéfinir la contribution que les bureaux régionaux pourraient apporter à l'effort global du CRDI.

Il faudrait que le Conseil ait davantage l'occasion - peut-être au sein de son Comité du programme et des politiques - de discuter des priorités tant interrégionales que des priorités de recherche au sein de chaque région. La décision de la gestion du CRDI de diriger davantage de ressources vers l'Afrique, par exemple, n'a jamais été discutée de façon

systématique par le Conseil. Le point de vue des agents de programme au sein de la DSS quant à savoir si cette réaffectation interrégionale était souhaitable ou comment elle aurait dû se faire, n'ont de toute évidence jamais fait l'objet d'un sondage. Ils ne sont pas plus sûrs que nous qu'une réaffectation budgétaire significative à des projets de la DSS en Afrique soit réalisable ou souhaitable dans le cours ou le moyen terme. Il est peut-être plus important de changer les façons de faire du CRDI en Afrique que de redistribuer des dollars. Une approche appropriée pourrait comporter que l'on étende le rôle des bureaux régionaux en Afrique. Ces questions nécessitent une analyse plus délibérée et plus approfondie que ce dont elle semble avoir bénéficié jusqu'ici; et cette analyse doit inclure ceux qui ont une expérience directe de l'Afrique.

Les priorités au niveau régional devraient également faire l'objet d'une attention plus systématique. Il ressort clairement, tant des rapports des directeurs régionaux que du registre des projets (et ces deux sources ne sont pas toujours cohérentes l'une par rapport à l'autre) que ces priorités varient largement d'une région à l'autre. La "vision locale" est très importante lorsque l'on établit des calendriers de recherche. Il faudrait encourager les bureaux régionaux à tenir des réunions régionales avec les principaux chercheurs pour traiter des priorités globales de recherche et des situations de recherche dans chaque région. Ces réunions régionales pourraient avoir lieu une ou deux fois par an et comporter la présence d'un nombre choisi, par exemple sept ou huit, spécialistes du grand domaine traité par chaque bureau régional. Les membres du Conseil, en particulier ceux de la région en question, pourraient apporter une participation utile à ce genre de réunions. Le Conseil a discuté et s'est dit en faveur de ce genre de propositions, et on devrait en faire l'expérience et les développer. Il pourrait revenir à la DSS de "servir" des

réunions régionales de ce genre en leur fournissant de larges analyses socio-économiques et politiques sur lesquelles les participants et le directeur régional pourraient s'appuyer.

La diversité des projets au sein de chaque région ne fait pas actuellement l'objet d'insistances dans les présentations formelles devant le Conseil. À titre expérimental, il pourrait valoir la peine de présenter et d'examiner le registre des projets région par région au lieu de le faire comme traditionnellement par division, la prochaine fois que les directeurs régionaux seront présents à la réunion du Conseil (en principe, en octobre 1988).

Nous sommes pleinement conscients de l'organisation disciplinaire traditionnelle du CRDI; de fait, nous sommes en faveur de cette forme d'organisation. Nous ne préconisons pas de changements majeurs de l'organisation. Nous proposons plutôt que l'on donne une plus grande prédominance aux questions d'établissement de priorités régionales et interrégionales, que l'on profite davantage des occasions créées par des bureaux régionaux bien dotés en personnel, et que l'on utilise davantage des capacités de la DSS à ces égards.

VII. STRATÉGIES DE FINANCEMENT ET PROBLÈMES CONNEXES

(i) La petite taille des projets de la DSS

On hésite à mettre en doute le potentiel des grands projets de recherche à un moment où des crises socio-économiques aussi nombreuses demandent effectivement que notre compréhension du traitement à leur appliquer progresse par bonds quantiques. Pourtant, rien dans les résultats ne nous permet non plus d'être optimistes. Il semble souvent que les gros efforts de recherche soient appelés à "échouer" dans ce sens

qu'ils ont un rendement bien inférieur à ce que l'on attendait. Les institutions qui financent des projets de plus grande envergure manquent souvent de comprendre suffisamment bien la recherche en sciences sociales pour être conscientes des dangers que de tels projets entraînent, donc pour éviter les échecs par un examen préliminaire approfondi des projets, des participants, etc. Étant donné qu'il est attrayant de pouvoir disposer de grosses sommes d'argent de recherche, il est évident que de nombreuses équipes mal conçues se mettront de l'avant. Un non-spécialiste n'est pas très bien placé pour procéder à une présélection efficace, ou pour déceler des faiblesses. Comme pour les projets d'investissement, l'un des pièges des grands projets de recherche pour les agences de financement vient de ce que l'on place les fonds, tout en demandant généralement qu'il y ait moins de temps de préparation, que la prise de décision soit plus facile et que les apports concernant la surveillance soient réduits. Cela constitue souvent une fausse économie dans le cas des projets d'investissement, et bien plus encore dans le cas des activités de recherche. À moins que le délai après l'engagement ferme des fonds et avant le début de la recherche ne soit relativement long (ce qui n'est pas souvent le cas, étant donné les usages des agences de financement), il n'est pas possible, normalement, et ce même pour le chef d'équipe le mieux placé, de s'assurer un engagement de la part des chercheurs les plus compétents, donc l'équipe a habituellement un net caractère de "seconde qualité". Finalement, certains projets dont la portée implique ou devrait impliquer pour le moins un minimum de collaboration interdisciplinaire et une gamme d'approches, ne satisfont pas à ces exigences.

Il s'ensuit que de nombreux projets à 50 000 \$ sont plus rentables que leurs cousins à 5 millions de dollars. Malheureusement, lorsqu'on planifie et que l'on exécute la recherche par petits modules, chacun rendant compte

des intérêts d'une composante d'un ensemble hétérogène de chercheurs, il faut s'attendre à ce que la somme des résultats comporte un aspect accidentel et aléatoire, et que les éléments ne permettent pas d'obtenir par "addition" les réponses que l'on cherchait. D'où la nécessité de réseaux, de conférences, et de projets de recherche plus grands, comportant un facteur intrinsèque permettant cette addition. Les projets de plus grande taille pourraient souvent constituer la solution évidente, n'étaient les problèmes de qualité qui, typiquement, les affectent. Ces problèmes peuvent parfois être surmontés, mais il est peu vraisemblable qu'une agence qui n'est pas pleinement consciente de leurs origines les surmonte. Le CRDI devrait avoir un avantage par rapport à d'autres bailleurs de fonds comparables en recherche en sciences sociales (par exemple, l'ACDI, la plupart des fondations et des agences multilatérales), du fait qu'elle est proche de la recherche sur le terrain dans le Tiers-Monde, avantage qui se manifeste dans son expérience dans l'organisation efficace de réseaux et de petites équipes. Cet avantage constitue peut-être une raison pour que le CRDI progresse prudemment dans cette direction.

À l'heure actuelle, les projets de la DSS sont, en moyenne, d'une taille significativement plus petite que ceux d'autres divisions - en gros, à peu près 70 % de la taille moyenne en vigueur au CRDI en 1985-1986. De nombreux projets tombent sous le seuil de 100 000 \$ et ne sont pas discutés par le Conseil. La plupart d'entre eux sont décrits en une seule phrase environ dans la partie "blanche" du registre des projets que l'on remet aux membres du Conseil le premier jour de leur réunion. À la réunion du Conseil d'octobre 1987, sur 33 projets autorisés au niveau vice-présidentiel (entre 50 000 \$ et 100 000 \$), 18 provenaient de la DSS. Il est frappant de constater qu'en 1985-1986, le Conseil n'a eu à approuver que 30 % des propositions de la DSS approuvées par le CRDI, ce qui repré-

sente 60 % du total des sommes approuvées. Une bonne moitié de toutes les propositions de la DSS qui ont été approuvées, ce qui représente plus d'un tiers de leur valeur en dollars, l'ont été par le Président ou le vice-président. Des propositions discutées au sein de la DSS (dont environ la moitié n'a pas été approuvée), le Conseil n'en a vu que 15 %. Du total évalué, le Conseil n'en a vu que 8 %. Les données comparables provenant d'autres divisions n'ont pas été mises à notre disposition, mais nous soupçonnons que ces nombres caractérisent uniquement la DSS. Ils contribuent sans aucun doute aux incertitudes exprimées par les agents de programme pour ce qui est de savoir ce que l'on attend d'eux, et à l'échec antérieur du Conseil à surveiller adéquatement ce qui se passait dans la DSS. Pendant des périodes où la direction à la DSS était défaillante, cet état de chose a particulièrement nui au moral du personnel de programme.

Nous considérons qu'un degré aussi bas d'implication et de connaissance de la part du Conseil concernant les activités de n'importe quelle division, est intrinsèquement inopportun - en tout cas aussi longtemps que le Conseil prétend jouer un rôle de "présélection" des projets du CRDI. Mais il nous paraît encore plus important qu'une aussi forte proportion des décisions de projet ait été prise ni par le Conseil, ni par les agents de programme, mais par la gestion du Centre. Souvent, cette gestion n'a pas été assez proche des projets particuliers de la DSS, ou suffisamment expérimentée dans les approches en recherche en sciences sociales dans le Tiers-Monde pour pouvoir s'assurer la confiance des agents de programme de la DSS pour ce qui est de la sagacité de leurs décisions. Nous proposons ci-dessous que la DSS procède à des expériences avec des subventions plus importantes, d'un style qui s'attache davantage au programme; cette manière de procéder, ajoutée à un recours plus fréquent aux projets coopératifs interdivisionnaires (nécessairement de plus grande taille), permettrait

accessoirement d'aider à surmonter ce problème. Toutefois, dans la mesure où la DSS doit nécessairement répondre à des demandes plus petites, on pourrait devoir étendre les responsabilités du Conseil. Nous recommandons que le Conseil consacre systématiquement une plus grande attention - dans un premier temps, par l'intermédiaire de son Comité de présélection de projets - aux pages blanches et bleues (moins de 100 000 \$) dans la partie arrière du registre des projets de la DSS. (Cette recommandation provient de ce qu'un si grand nombre de projets de la DSS ont une taille relativement petite, et n'est pas nécessairement destinée à une application généralisée aux registres des autres divisions). Mais, de façon plus fondamentale, nous sommes en faveur d'une autorité de signature plus décentralisée au profit des agents de programme (voir section VI).

Il est également important de noter qu'un grand nombre de petits projets implique une lourde charge de travail pour les agents de programme de la DSS si on les compare à des agents disposant de crédits équivalents dans d'autres divisions. Avec la diminution du personnel de programme ces dernières années, cette charge de travail déjà élevée s'est encore accrue.

(ii) Réseaux

Le recours aux réseaux a été extrêmement productifs dans le programme de la DSS. Dans certains cas où les membres du réseau sont bien établis et hautement qualifiés, par exemple dans le réseau macro-économique d'Amérique latine, on pourrait s'appuyer sur eux plus efficacement pour l'établissement de plans et de priorités régionales dans les bureaux régionaux du CRDI (voir VI.4).

Il se peut que les réseaux soient le seul moyen de développer des activités en Afrique subsaharienne et dans d'autres pays pauvres ou d'autres régions pauvres à l'intérieur de pays mieux lotis. S'il doit y avoir une

expansion des activités dans ces régions plus pauvres, il faudra non seulement que les réseaux jouent un rôle important, mais il faudra que cela soit également le cas pour leur administration par le Centre. Comme le dit l'EAD, "Dans les régions les plus pauvres, il n'y a simplement aucune alternative... les réseaux administrés par le Centre... sont actuellement le noyau de la stratégie de la division pour l'Afrique, et constituent un mécanisme efficace, flexible et rentable" (VI-5). Nous sommes d'accord. Nous croyons que le CRDI, par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux, peut et doit continuer à aider à la gestion de la recherche et du soutien à la recherche en Afrique subsaharienne. Nous recommandons donc que les activités de la DSS en Afrique, en particulier celles qui comportent des réseaux et de petites subventions, bénéficient d'une présomption d'exemption des directives du CRDI en ce qui concerne les projets administrés par le Centre, jusqu'à ce que le Conseil fasse une recommandation différente. (Nous soupçonnons que cette recommandation pourrait s'appliquer également à d'autres divisions du CRDI, mais nous n'avons pas approfondi l'examen de cette question).

Nous notons également que la pénurie de fonds de PPD constitue "une grave contrainte pour le développement des premières étapes" de l'établissement de réseaux (VI-5), et nous insistons pour que l'on trouve les moyens d'alléger immédiatement cette contrainte s'il est vrai qu'elle constitue actuellement le véritable obstacle à un développement efficace des projets en Afrique.

(iii) Petites subventions

Les programmes de petites subventions de la DSS comprennent des bourses compétitives dans des sujets et (ou) des régions prioritaires, mais ils en comprennent également d'autres qui "ne sont pas nécessairement

reliées aux priorités de la division"; cette dernière catégorie de fonds, moins ciblée, représentait environ un quart des activités totales des petites subventions (qui, pour leur part, constituent environ 10 % du budget de la DSS de 1981 à 1985). Nous sommes d'accord avec la suggestion voulant que l'étendue du recours aux programmes de petites subventions ciblées soit laissée à chacun des programmes de la DSS. Les programmes de petites subventions plus générales - dans les régions où les montants sont modestes, telles que l'Amérique centrale et l'Afrique - devraient se poursuivre dans les cas où les stratégies régionales, mises au point au niveau régional, en justifient une utilisation productive.

(iv) Soutien de programme

"Le soutien de programme" en faveur des institutions de sciences sociales a représenté une part relativement modeste des allocations de la DSS (7,5 % de 1981 à 1986). Le recours à cette modalité de financement implique qu'il y ait un degré plus élevé de contrôle local des programmes de recherche, donc un risque proportionnellement plus grand pour le CRDI. Dans d'autres divisions du CRDI, il y a eu une plus grande fréquence de soutien de facto de programme - du fait de la nature des programmes orientés vers une tâche spécifique, de longues périodes de gestation, et des besoins fréquemment majeurs en matériel. Il est peut-être temps que la DSS fasse un peu plus d'expériences avec des subventions plus importantes dans le domaine de la recherche dans des "domaines cibles" plus larges, qui se dérouleraient pendant un certain nombre d'années, dans quelques institutions supplémentaires. Ensemble, le Conseil et la DSS pourraient avoir - du fait de leur façon prudente de "donner plus de mou" aux projets moins "faciles à cibler" en sciences sociales - avoir créé par inadvertance le nombre relativement élevé de petits projets qui est particulier à cette

division et qui contribue à surcharger son personnel de travail. Le soutien de programme peut par contre ne pas être une solution sage, dans un grand nombre des régions plus pauvres où l'activité est appelée à une expansion. Nous ne recommandons pas tant un changement brutal et uniforme des approches de la DSS que le recours à un nombre un peu plus élevé d'expériences et de prises de risque dans les cas appropriés. Dans la mesure où il y aura davantage de programmes conjoints avec d'autres divisions, une certaine évolution de la DSS envers les modalités de projet plus "typiques" du CRDI se produiront vraisemblablement de toute façon. Nous sommes également en faveur d'initiatives visant dans toute la division à un "soutien intégré en faveur des institutions de recherche", et nous espérons que cette nouvelle modalité qui est proposée encouragera un accroissement de la coopération interdisciplinaire tant dans les pays en développement qu'au CRDI.

(v) Organismes non gouvernementaux (ONG)

Nous attachons une importance particulière à la proposition d'une "augmentation modeste, rationalisée, de l'interaction entre la division et les ONG" (VI-16) - comprenant à la fois la recherche au sujet de ces organisations et de la recherche celles qu'elles exécutent, et une formation en recherche pour la collectivité des ONG. Les efforts dans cette direction pourraient s'appuyer utilement sur l'expérience du programme des ONG de l'ACDI.

Dans ces récentes décennies, on a pu assister à la formation d'un grand nombre d'ONG tiers-mondistes, typiquement reliées à des organisations communautaires, actives dans des domaines étroitement associés aux sciences sociales, en particulier, en matière d'éducation, de logement et de santé. D'autres ONG locales exercent leurs activités dans d'autres domaines reliés

aux sciences sociales, tels que le contrôle de la population, l'environnement, la distribution d'aliments, etc., mais ces dernières sont moins nombreuses et disposent de réseaux moins forts que les trois premières.

Les ONG dans le Tiers-Monde, bien qu'elles soient petites et même d'une existence précaire, sont fortement engagées, beaucoup plus que la plupart des bureaux de l'État; leur fonctionnement coûte moins cher (bien qu'il existe un risque de manque de professionnalisme dans la plupart des ONG); et elles comportent une continuité d'efforts, fréquemment absente des programmes gouvernementaux ou universitaires. Elles ont également maintenu une plus grande indépendance des partis et des coalitions politiques, bien qu'elles soient fréquemment consultées par des régimes démocratiques. Les ONG ont non seulement été en mesure de mobiliser un grand nombre de jeunes, mais dans certains domaines, comme le logement, les établissements humains, l'éducation et la population, elles ont produit des recherches qui se classent parmi les meilleures et les plus originales. (Dans de nombreux pays, ces ONG ont eu pour créateurs et pour personnel des professeurs d'université ayant une solide formation académique et une bonne expérience de la recherche, et qui avaient été forcés de quitter l'université pour des raisons politiques ou économiques). Dans certains pays d'Amérique latine, d'Afrique francophone et d'Asie du sud-est, la contribution des ONG aux programmes de recherche et d'action a été tout à fait remarquable. (Bien entendu, on peut également apprendre beaucoup de choses des faiblesses de certains ONG isolés, et de quelques réseaux d'ONG). Sans doute le point le plus critique est l'isolement dans lequel un très grand nombre d'entre eux ont travaillé, et continuent de travailler, ce qui peut se comprendre dans les régimes répressifs, mais beaucoup moins en présence de différentes possibilités dans des régimes démocratiques ou politiquement plus ouverts.

Les ONG travaillent selon un mode de résolution de problème plutôt qu'en s'attardant aux aspects de recherche fondamentale du logement, de la santé et de l'éducation. Les ONG se situent dans le domaine intermédiaire entre la recherche et les applications empiriques des résultats de la recherche. Elles ont un rôle crucial à jouer dans l'adaptation des technologies visant les besoins des groupes à très bas revenu, et en tant que champions du changement social. Pour remplir ce rôle, ils doivent étendre leur propre base de recherche et se lier à ceux qui mènent la recherche ailleurs dans des disciplines connexes. Cette connaissance est essentielle au lancement de campagnes susceptibles d'ouvrir les esprits et par conséquent, les attitudes envers les injustices existantes, et aux progrès dans la solution de problèmes spécifiques.

(vi) Besoins spéciaux en Afrique subsaharienne

L'Afrique est actuellement sous le feu des projecteurs internationaux. Cinquante pour cent de l'aide bilatérale de l'ACDI doit être dépensé en Afrique subsaharienne d'ici l'an 2000. À partir de ces faits et du propre exposé de mission du CRDI, il est logique que la DSS consacre davantage son attention à l'Afrique à bas revenus. Mais il y a des dangers évidents à tenter "d'augmenter le pas" des activités de recherche dans une région tellement différente des autres, et où les contraintes sont différentes. Nous ne croyons pas que la réallocation de budgets constitue toujours le moyen de première priorité de répondre aux besoins de l'Afrique en recherche plus étendue.

Il est indubitable que, dans la situation de crise d'un grand nombre des pays en développement plus pauvres (particulièrement en Afrique), le modus operandi réactif traditionnel du CRDI ne soit pas optimal. Il y a tout d'abord assez peu de spécialistes formés en sciences sociales, nombre

d'entre eux se trouvent dans des institutions délabrées, et la pression des autres activités est forte (y compris parfois la pression provenant du contact avec des flots ininterrompus d'agences étrangères). Il est souvent souhaitable de disposer d'autres choses que de la simple réponse (sélective) accompagnée de conseils de la part du CRDI. La participation d'expatriés peut être très rentable, de même que la mise en réseau, du fait qu'elle amène un apport plus grand de facteurs externes parmi les chercheurs locaux. Mais, en particulier dans les sciences sociales, ces deux démarches doivent être bien planifiées et bien exécutées, en particulier la participation d'expatriés, si l'on veut qu'elles aient une contribution importante soit dans le court terme soit dans le long terme. Il est essentiel pour cette planification que l'on reconnaisse (i) qu'il y a bien peu de parcelles dans le domaine de la recherche en sciences sociales dans lesquelles l'apparition subite d'un flot hautement compétent d'activités de recherche puisse fournir une réponse à une question importante applicable, par exemple, à moyen terme; le plus souvent, les résultats proviennent d'un processus de recherche continue; (ii) que l'implication locale dans les premières étapes de la recherche constitue normalement le seul moyen d'assurer la continuité; (iii) qu'il n'est généralement pas souhaitable qu'il y ait des groupes importants d'expatriés, à cause de la menace qu'ils représentent pour les résidents locaux, de leur penchant accru pour une interaction exagérée entre eux-mêmes et insuffisante avec les ressortissants du pays, etc.; (iv) que de nombreux expatriés, quelles que soient leurs compétences globales en recherche, manquent d'une conscience préalable du contexte du pays, des problèmes concernant les données, ou des sensibilités des nationaux et (ou) n'ont pas la capacité de bien communiquer et interagir avec leurs homologues locaux; (v) que dans de nombreuses spécialités pertinentes, la collectivité des

experts canadiens est très petite, donc que l'on ne peut prendre pour acquis qu'on y trouvera la moindre personne qui soit qualifiée pour entreprendre une tâche particulière dans un pays en développement donné. Si le CRDI devait augmenter le nombre de projets comportant une implication étrangère, l'identification des expatriés appropriée devrait entraîner un recrutement sur le plan mondial.

Nous recommandons que le CRDI lance un examen pour l'ensemble du Centre de la nature pratique et de la productivité de ses modalités de financement et d'administration actuelles en Afrique subsaharienne avant d'y accroître ses dépenses de manière significative. Cette étude doit prendre en considération les besoins divergents des divisions du CRDI, les possibilités d'accroissement de la collaboration interdivisionnaire et de la décentralisation, ainsi que le rôle futur des bureaux régionaux. Il est essentiel que toute étude de genre soit entreprise par un groupe multidisciplinaire comprenant les personnes - à l'intérieur ou à l'extérieur du Centre - qui ont une expérience pratique en Afrique.

VIII. MORAL ET CONDITIONS DE TRAVAIL DES AGENTS DE PROGRAMME

La véritable force du CRDI a toujours été la qualité et le dévouement de son personnel professionnel, et en particulier des agents de programme. Pour qu'ils soient en mesure d'apporter toute la contribution qu'ils peuvent - et veulent - faire aux activités du CRDI, ils doivent disposer d'un mandat clair et réaliste. Ils doivent également avoir le temps et les incitations leur permettant d'assumer ce mandat. Selon nous, les agents de programme de la DSS ne sont actuellement pas bien lotis à ces égards. Une nouvelle présentation et une réorganisation de la structure administrative manquent largement d'intérêt pour le fonctionnement du personnel de

programme. Pour ce dernier, les questions clés portent sur (i) la clarté de leur mandat et de leur autorité, au sujet desquels nous avons déjà eu pas mal de choses à dire; (ii) leur charge de travail et les incitations; et (iii) leur localisation (voir section VI). Dans cette section, notre attention porte principalement sur la charge de travail et sur les incitations.

La gestion du Centre comme celle de la DSS, tout en se rendant très bien compte des problèmes très anciens de la division, sous-estiment certainement la portée durable du moral défaillant du personnel de programme de la DSS. Le malaise et la désaffection parmi les agents de programme sont infectieux; ils affectent également le moral du personnel de soutien. Des plaintes sérieuses concernant la charge de travail, l'incertitude quant à l'orientation, les réponses indifférentes et (ou) l'ingérence bureaucratiques ainsi que l'impression d'être incompris, certains de ces traits étant communs à toutes les grandes organisations, ne sont pas uniquement le fait de quelques "mécontents" (comme certaines personnes de l'extérieur l'ont parfois laissé entendre). Ils sont très répandus. La connaissance des problèmes de la division décourage les bons de se porter candidats aux nombreux postes vacants. Dans le même temps, elle encourage les membres de l'effectif à envisager plus sérieusement de changer d'emploi. Nous avons été véritablement choqués par le degré d'insatisfaction d'un si grand nombre de membres du personnel de la DSS. Le processus précipité - presque chaotique - de l'EAD, et les réunions et la paperasse supplémentaires qu'elle a exigées n'ont aidé en rien. L'EAD ne semble pas davantage avoir augmenté chez le personnel la confiance que les problèmes pourraient s'arranger bientôt. Le "brassage" et la réorganisation n'ont, comme nous l'avons noté, pas réussi à amener un accord interne sur des priorités nouvelles, mieux centrées. Le fait que le

personnel du programme ait poursuivi son bon rendement doit être attribué intégralement à son dévouement aux objectifs exprimés par le CRDI, et non pas au sens d'une appartenance à une "équipe" efficace et bien centrée. Les problèmes qui affligent la DSS doivent en tout cas être traités plus efficacement, et ce rapidement. Des réactions précipitées, irréfléchies et insuffisamment discutées aux problèmes anciens de la division pourraient enfin de compte faire plus de mal que de bien. L'embauche de plusieurs nouveaux professionnels donne l'occasion de nouveaux commencements - mais uniquement si l'environnement où ils prendront place aura été amélioré de façon spectaculaire.

(i) Charge de travail

Les charges de travail lourdes et croissantes ont constitué l'une des principales contraintes pour l'efficacité de la DSS et pour le maintien de son moral ces récentes années. Un accroissement de la paperasse et d'autres exigences "internes" concernant le temps du personnel, combinés au gel de personnel, ont exigé plus que jamais des agents de programme. Des contractuels, ayant des qualifications professionnelles moindres que celles du personnel permanent, ont (nécessairement) fait une partie du travail des agents de programme, bien que cette approche ne soit pas convenable, et bien que l'on ait "officiellement" nié que cela se passait. Il est d'importance critique que l'on augmente l'effectif professionnel de la DSS, et nous accueillons favorablement la nouvelle selon laquelle cela doit, finalement, se produire. En même temps que l'on ajoute d'autres professionnels à l'effectif de la DSS, il faut faire des efforts plus sérieux afin d'utiliser les ressources disponibles de façon plus efficace. Il existe actuellement un sens profond que le personnel professionnel n'est pas bien utilisé, est que des tâches importantes ne sont pas exécutées de manière adéquate.

Toute proposition d'accroître la collaboration avec d'autres divisions, d'améliorer les activités d'évaluation et de suivi, en fait, de traiter davantage de fonds de recherche, pourrait échouer si l'effectif accru reste lié par les contraintes actuelles. Il existe un certain nombre de "réformes" que nous croyons devoir être prises en considération. Parmi elles, citons :

a) Un recours accru au personnel de secrétariat et de soutien pour les tâches administratives routinières (par exemple pour organiser l'obtention d'une autorisation de recherche). Nos consultants se sont prononcés à propos de la très forte proportion de travaux plutôt routiniers contenus dans les dossiers de projet, pour lesquels les très fortes capacités des agents de programme sont tout à fait superflues. Il est probable qu'environ les deux tiers ou davantage des documents classés de cette manière (par exemple, des lettres rappelant aux chercheurs les dates cibles, demandant de meilleures évaluations financières, l'organisation de visites, des lettres au sujet des approbations de recherche).

b) Une réduction du "dorlotement" de projets, particulièrement dans les pays où les chercheurs ont assez de maturité. Par exemple, est-il nécessaire que le personnel du CRDI détermine les consultants pour des projets particuliers et s'occupe des négociations à leur sujet? Cela ne pourrait-il pas être fait souvent par le chercheur? On pourrait également parfois demander aux chercheurs d'établir leur propre résumé de projet. Le fait de se décharger de ces travaux au profit des chercheurs ajouterait en fin de compte à leur capacité, grâce au processus leur permettant d'apprendre en faisant.

c) Un recours plus étendu aux personnes de l'extérieur pour aider à étudier les propositions. L'OMS et la British Overseas Development Administration par exemple comptent pour une part considérable sur l'avis de

personnes extérieures pour l'étude des propositions de recherche, ce qui est souvent fait gratuitement. Les experts en recherche ou les groupes de professionnels en recherche bien établis dans les pays en développement, avec lesquels le CRDI entretient depuis longtemps des relations, pourraient également être utilisés plus fréquemment à ces fins.

d) Une réduction des efforts faisant double emploi. Les dossiers font ressortir que dans certains cas, les bureaux régionaux du CRDI et le bureau d'Ottawa examinent tous deux la même proposition, ce qui n'est certainement pas toujours nécessaire. De façon plus générale, l'autonomie limitée des agents de programme sur le terrain s'est révélée comme un problème sérieux - à l'origine de processus d'approbation incommodes et prenant beaucoup de temps, que d'autres bailleurs de fonds de recherche en Afrique et en Amérique latine nous ont décrits comme "constipés" et "sclérosés". On pourrait atténuer ce problème en augmentant la délégation et la décentralisation de l'autorité budgétaire (voir section VI).

e) Que les projets soient plus étendus, et que l'on fournisse une aide institutionnelle dans certains cas, plutôt qu'une aide par projet (voir section VII).

(ii) Maintien du professionnalisme

Le maintien du moral du personnel du CRDI implique des questions beaucoup plus fondamentales que la charge de travail, quelque importante qu'elle puisse être. Le défi du maintien d'un cadre de professionnels dont les membres ont pour tâche principale la participation au processus de financement de la recherche, tout en ayant bien peu, voire pas de temps, pour entreprendre de la recherche ou même pour lire, est sans aucun doute très difficile. Dans ces circonstances, il y a forcément quelques tensions et une certaine insatisfaction. Il est important que l'on se rende compte

de la gravité et des implications potentielles de cet état de choses, et que l'on connaisse certaines des manières qui permettraient d'y remédier pour le moins partiellement. Actuellement, le problème est grave dans les sciences sociales.

Le dilemme, c'est que l'individu qui doit assumer une lourde charge en financement de recherche, n'a plus guère le temps de lire ou de se livrer à la recherche; mais à moins qu'il ou elle se tienne pour le moins au courant de ces domaines, sa compétence dans la tâche principale a des chances de pâtir. Lorsque le niveau moyen des compétences professionnelles diminue, il y a toutes les chances pour que l'atmosphère d'excitation intellectuelle diminue également.

Toutes les institutions à vocation de recherche et les divisions qui les constituent ont parfois tendance à l'introversion (par exemple, la Banque mondiale, de nombreux départements universitaires isolés, etc.), et de perdre certains des contacts souhaitables avec la collectivité plus large de la recherche. Pour la DSS, la lutte pour éviter ce genre d'introversion est particulièrement difficile, étant donné les charges de travail, la myopie inévitable qui accompagne une grande quantité de contacts avec un groupe spécifique de chercheurs (les clients), et l'influence qui accompagne le fait que l'on soit dispensateur d'argent. Il est essentiel que l'on pare à cette introversion si l'on veut réussir le rendement auquel nous nous attendons et que nous espérons voir de la part du Centre et de la DSS.

Le fait qu'un membre du personnel ne réussisse pas à se tenir au courant des résultats de recherche et des méthodologies les plus à jour peut avoir de sérieuses répercussions. Comment ce problème peut-il être résolu?

Le rapport précédent (1984) du Comité ad hoc du Conseil des gouverneurs sur la DSS, faisait remarquer qu'il existait autrefois une politique implicite selon laquelle il y aurait une rotation régulière des agents de programme "qui permettrait l'ajout de professionnels ayant reçu une formation ou une mise à jour plus récente", mais en fait, la durée des affectations tendait à se prolonger. Cela, à son tour, semblait entraîner la nécessité d'assurer le maintien d'un niveau professionnel élevé pour les agents de programme grâce à des modalités telles que les congés sabbatiques, la possibilité de suivre des cours et de participer à des programmes spéciaux de formation, etc. Il y a sans aucun doute des besoins réels dans cette direction, et qui méritent qu'on les examine soigneusement. Le fait que l'on tende à ne plus être à jour des méthodologies après environ 5 à 10 ans de travail de programme est un des aspects du problème, bien qu'il ne soit peut-être pas aussi important qu'on l'imagine parfois. Étant donné la gamme des questions que les agents de la DSS semblent être appelés à traiter, le titulaire récent d'un Ph.D. n'est en aucun cas "bien formé", car la tâche exige non seulement une profondeur et une forte spécialisation dans un domaine étroit, mais également de la largeur de vue, qu'on n'a plus de chances d'acquérir en ayant beaucoup lu et en ayant une vaste expérience que grâce à la plupart des programmes d'études supérieures. En particulier lorsqu'il s'agit de déterminer des priorités, il est peu plausible que des diplômés de fraîche date sentent les choses comme on tend à le faire lorsqu'on a travaillé dans divers domaines pendant un certain temps, ce dont résulte une capacité à porter des jugements éclairés sur leur importance relative. Le fonctionnement d'un programme de la division, en tout cas celui de la division dans son ensemble, devrait être meilleur s'il existe un mélange judicieux de maturité, d'envergure, et de connaissances à jour des méthodologies et des

approches nouvelles. Cela suppose presque à coup sûr un accroissement de la proportion de professionnels des régions dans les bureaux régionaux (voir également la section VI). C'est en ces termes que la gestion doit réfléchir au moment d'entreprendre l'embauche et le recyclage du personnel.

L'une des approches consiste à s'assurer un accès rapide aux progrès les plus récents dans les divers domaines. La lecture (ou, mieux encore, la rédaction) de recensions, en est l'un des éléments; les contacts personnels avec des chercheurs en cause, la passation de contrats avec des chercheurs pour qu'ils présentent des mémoires ou des conférences, la participation à des réunions professionnelles, les demandes périodiques de participation d'examineurs de l'extérieur pour évaluer des projets ou donner des commentaires sur des produits finis, en sont d'autres. Bien que le personnel du CRDI soit parfaitement conscient du profit à tirer de ces mesures, les pressions du travail font sans aucun doute qu'on y recourt moins que l'on ne le pourrait, et, dans certains cas, qu'on ne le devrait. L'un des outils qui pourrait d'une utilité certaine, mais dont on dispose rarement dans les sciences sociales, serait un guide des questions de méthodologie (approches, pièges, etc.), dans des domaines de recherche donnés. Malheureusement, les chercheurs eux-mêmes, bien qu'ils fassent l'expérience des problèmes (tout au moins ceux dont ils se rendent compte), et qu'ils décrivent généralement quelques-uns des problèmes de méthodologie, d'autres pas, tendent à n'en laisser qu'une trace incomplète dans les publications. En tout cas cette trace est généralement éparpillée d'un bout à l'autre des publications. Des recueils de problèmes faciliteraient le travail du collègue qui n'aurait sans cela pas été en mesure de se mettre au courant de ces problèmes, ce qui aurait limité ses capacités à présélectionner, surveiller, et à critiquer de manière constructive la recherche financée.

Pour l'employé enclin à la recherche, l'aide inclurait une part modeste d'assistance à la recherche (particulièrement économique dans les pays du Tiers-Monde), la facilitation de contrats avec des chercheurs du même domaine, et la reconnaissance des réalisations en matière de recherche.

Actuellement, les agents de programme ont peu de temps et ne sont guère encouragés à se développer sur le plan professionnel et à maintenir les normes élevées auxquelles le Centre s'attend. Le Centre n'offre aucune incitation efficace à la recherche et à la publication (sur une base individuelle), et les congés d'étude s'obtiennent difficilement. Ces questions devraient être abordées tant par la DSS que par le Centre dans son ensemble.

(iii) Localisation du personnel

L'EPP-IX (1987) déclare que "L'affectation du temps du personnel de programme est la décision stratégique la plus importante que fait le Centre" (p. 11). Nous sommes d'accord. Les plans d'expansion du personnel de la DSS dans les bureaux régionaux nous remplissent d'enthousiasme. Nous aimerions insister particulièrement pour que les efforts d'embauche soient vigoureux dans le Tiers-Monde. Nous avons été troublés d'apprendre que l'on avait prévu de publier des offres d'emploi dans la presse canadienne, mais pas toujours dans la presse des régions dans lesquelles les agents seraient appelés à travailler; et nous recommandons que les pratiques de recrutement pour l'ensemble du CRDI soient revues de manière à assurer qu'elles soient à la fois efficaces et équitables. Le déploiement d'une plus forte proportion de personnel de programme dans les bureaux régionaux constitue une décision stratégique importante. Par contre, ainsi que nous l'avons dit avec insistance ci-dessus, nous craignons qu'en l'absence de

changements concomitants des procédures budgétaires, ces changements seront beaucoup moins productifs qu'ils pourraient l'être dans d'autres circonstances (voir section VI).

(iv) Interaction Conseil/Personnel

Nous croyons qu'il est important de faire connaître au Conseil le point de vue que nous avons entendu (qui ne s'applique peut-être pas exclusivement à la DSS), selon lequel les membres du Conseil ont peu de chance de pouvoir apprécier ou comprendre les problèmes des agents de programme au niveau d'un projet, parce que les occasions d'interaction entre les agents de programme et le Conseil sont tellement rares. Il existe peut-être des changements simples dans la manière où le Conseil utilise le temps qu'il consacre à ses réunions, dans l'accessibilité des membres du Conseil aux agents de programme et vice versa, etc., qui permettraient d'accroître le sens de collégialité de ce que certains voient actuellement comme des méthodes de travail du Conseil excessivement hiérarchisées.

IX. DIFFUSION

Les considérations réfléchies et approfondies de l'EAD sur la difficulté et la complexité qu'il y a à passer de la recherche en sciences sociales à "l'utilisation" (au chapitre VI), concordent avec nos propres vues sur ce sujet. Nous sentons cependant que la DSS peut avoir été poussée par des personnes du Centre n'appartenant pas aux sciences sociales vers des efforts de "mise en marché", dont beaucoup pensent qu'ils ont bien peu de chances de tous être productifs. Les efforts visant à accroître la légitimité et la visibilité de la recherche de la DSS peuvent parfois être

faits utilement grâce à une expansion des publications, par des traductions, une diffusion plus large, etc. Il nous paraît cependant douteux que la DSS doive, ainsi qu'il a été proposé, dépenser beaucoup "plus de temps à étendre, systématiser, et accumuler des informations concernant ses propres efforts de diffusion et ceux des bénéficiaires qu'elle finance", et nous doutons qu'il y ait "le plus grand potentiel... à renforcer les efforts visant à systématiser et à stocker des informations concernant les méthodes et les résultats de recherche" (VI-22), ou que la division doive aspirer "à assurer l'utilisation des résultats de la recherche qu'elle appuie", et employer "une plus grande utilisation des résultats de recherche... comme critère explicite pour l'évaluation de rendement" (VI-23). Il s'agit là de réponses bureaucratiques plutôt qu'analytiques aux questions d'utilisation - et, dans la plupart des cas, cela équivaldrait à "pousser sur une ficelle". La déclaration concomitante, avec laquelle nous sommes d'accord, selon laquelle "la division ne devrait pas consacrer de fortes sommes de financement à l'appui d'activités en aval" (VI-22), nous rassure quelque peu.

Cela comporte cependant des questions importantes. Et la diffusion des résultats de la recherche de la DSS pourrait être améliorée par quelques innovations peu coûteuses.

Il arrive souvent que la recherche ne soit pas diffusée, ou qu'elle le soit trop étroitement. Parfois, elle n'est pas réellement achevée; d'autres fois, elle n'est pas amenée à un niveau de qualité suffisant pour être utile. En ce qui concerne la recherche sur des questions locales de portée plus étroite, son influence potentielle peut être réalisée pleinement si l'on ne touche qu'un nombre limité d'utilisateurs. Mais dans de nombreux domaines importants de recherche en sciences sociales, les parties individuelles de recherche connaissent leur principal effet en ce qu'elles

contribuent de petites parties à la solution d'un casse-tête plus grand qui est en fin de compte assemblé grâce à une recherche intégrative de second niveau. Dans ce genre de situation, toute contribution potentielle peut se perdre par manque de diffusion.

Le fait de continuer à publier peut également constituer un antidote au problème des produits de recherche "presque adéquats". Il n'est pas rare qu'un corpus de données ne soit pas suffisamment exploré, ou que les comparaisons et les essais que l'on entreprend ne soient pas tout à fait les plus utiles, ce qui se traduit par le fait qu'un déficit de 10 % ou 20 % dans le travail amène un déficit de 50 % à 100 % en ce qui concerne la valeur du produit. Le produit final risque de ressembler à un projet de thèse de Ph.D. n'ayant fait l'objet d'aucun commentaire critique. Trop souvent, les projets restent inachevés parce que le chercheur ou son centre a besoin d'appuis financiers pour un nouveau projet. Les activités de "suivi", par exemple les conférences spécialisées, peuvent parfois aider à réduire la perte de potentiel, mais le processus de publication est en général plus important. Il peut à la fois inciter à une recherche plus vigoureuse, et permettre à d'autres chercheurs bien informés de fournir des critiques.

Le CRDI devrait essayer de décourager, tant par ses procédures financières que de surveillance, l'abandon prématuré des efforts de recherche. À mesure que la recherche financée pour le CRDI comporte des analyses de plus en plus compliquées, et en supposant qu'il continue de trouver un grand nombre de ses clients à l'extérieur du cercle des chercheurs les plus compétents et les plus expérimentés, ces situations (ou l'abandon prématuré) se produiront fréquemment. Elles mettent en lumière la valeur possible :

- (i) d'apports modestes par des spécialistes du domaine de recherche à l'étape de la conception de projet et dans l'étude du produit final;
- (ii) de l'établissement de réseaux entre les chercheurs étudiant des thèmes similaires dans divers pays, même si seule une partie d'entre eux sont financés par le CRDI;
- (iii) des tentatives de contribuer à la diffusion internationale des résultats de recherche, même lorsque cette dernière est très centrée sur un pays.

La DSS fait tout cela à des degrés divers. Les résultats de ses efforts seraient plus importants s'il était possible d'aller plus loin dans tous les cas. En bref, il y a lieu de s'inquiéter du fait qu'une grande partie du potentiel se perd si la participation du CRDI dans le processus de recherche/critique/diffusion se termine trop tôt.

Le Comité ad hoc qui a étudié les SAAN s'est inquiété, l'an dernier, de ce que, alors que la volonté délibérée de la division de se concentrer sur "les récoltes négligées dans les environnements difficiles pour les pauvres" illustre bien comment on peut "joindre les actes à la parole...", il pourrait s'ensuivre une autre phase de négligence si l'on ne procédait pas à un certain suivi, afin d'établir ce qu'il est advenu des soins amoureux consacrés à ces récoltes.* Il semble qu'une grande partie de la bonne recherche en sciences sociales disparaisse souvent sans laisser beaucoup de traces. Quelle que lourde et difficile la tâche puisse être, le CRDI doit étudier les résultats de ses efforts (voir également la section X), et envisager de participer de façon plus intensive aux activités postérieures à la recherche.

*Rapport du Comité ad hoc sur l'étude de la Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition du Centre de recherche pour le développement international, janvier 1986, p. 22.

De façon plus générale, la recherche en sciences sociales financée par le CRDI s'est davantage orientée vers des pays (ou des régions) spécifiques et des problèmes spécifiques que la plupart des recherches universitaires. C'est en partie pourquoi une forte proportion des travaux n'entre pas dans ce que l'on pourrait appeler les "publications internationales", donc ne joue pas un rôle significatif dans le façonnage de l'évolution générale de la pensée à propos de certaines questions majeures. De toute évidence, cette règle a de nombreuses exceptions, et il ne s'agit en aucun cas d'une critique en soi, la recherche portant sur une période, une région et un problème spécifiques ayant à jouer un rôle d'une importance propre. Mais cette caractéristique amène à se poser la question de savoir si la division devrait viser un impact international plus large (ce qu'elle ne devrait pas forcément faire à elle seule, mais également par des efforts de collaboration avec d'autres divisions) qu'elle ne l'a fait jusqu'ici, et dans l'affirmative, comment on peut chercher à réaliser cet objectif. La question mérite une réflexion particulière, du fait que (i) le potentiel de recherche dans les pays du Tiers-Monde augmente rapidement, et le financement constitue une contrainte majeure dans de nombreux pays, (ii) les travaux sur le développement, et en particulier sur les problèmes de pauvreté par les chercheurs universitaires des pays développés n'augmentent pas de façon spectaculaire, (iii) les grandes institutions comme la Banque Mondiale ont leurs propres limites du fait de leur étroitesse idéologique, du manque de contrôle de qualité, et de la pression exercée par les contraintes de temps. On peut concevoir le rôle de la DSS et du CRDI comme revêtant une importance tout à fait significative dans ce domaine si le secret de ses plus grands succès - d'avoir déterminé avant d'autres ou mieux qu'eux quels étaient les problèmes importants, et d'avoir aidé à organiser de vigoureux efforts de recherche dans ces domaines - pouvait

être répété plus souvent. Une contribution majeure pourrait consister à commanditer davantage d'études vouées à la synthèse de résultats de recherche sur le plan mondial, régional ou subrégional, et d'en tirer des leçons dans un choix de domaines à problème.

On pourrait également s'efforcer de tirer un meilleur profit des "centres d'excellence" dans les pays en développement dans la diffusion de résultats de recherche, les leurs et d'autres, au profit d'institutions plus faibles au sein de leurs propres pays et régions, voire dans d'autres régions. (La participation latino-américaine dans le réseau de recherche macro-économique africain, par exemple, a été très fructueuse et vivement appréciée). On pourrait également explorer des façons de faire participer de tels centres à l'assistance aux agents de programmes régionaux en matière de développement et de surveillance de projets locaux et de constitution de capacité de recherche dans les régions périphériques.

X. ÉVALUATION DE PROJET

Bien que l'on consacre une masse énorme de travail au développement de projets et à leur surveillance, on prête moins attention à l'examen systématique des résultats, et à l'évaluation de la recherche après l'achèvement du projet.

Les rapports de fin de projets (RFP) doivent en principe être terminés six mois après l'achèvement de la recherche. La DSS est de loin la division du CRDI la plus négligente en matière d'achèvement des RFP. Les statistiques font ressortir qu'au début de juillet 1987, le nombre de rapports de fin de projets en instance pour le Centre était de 824; de ce nombre, 419 étaient ceux des SS (contre 174 pour les SAAN, 130 pour les SSa, 54 pour les SI, 24 pour la COOP, et 21 pour les COMM). Pis encore, la

valeur des EAD de la DSS terminées est souvent douteuse. Les RFP sont souvent rédigés par des étudiants ayant un emploi d'été, qui s'absorbent à l'examen des dossiers pour essayer d'évaluer les projets et de répondre aux six questions du BPE. Deux questions clés telles que celles de savoir "Quelles leçons ont été tirées et qui pourraient permettre au CRDI de développer de meilleurs projets dans l'avenir, ou d'améliorer les politiques et les pratiques?", et "Le projet valait-il la peine?", par exemple, ne peuvent absolument pas faire l'objet d'une réponse de la part d'un étudiant occupant un emploi d'été et n'ayant rien eu à voir avec le projet.

En outre, l'influence (si elle existe) de la plus grande partie de la recherche en sciences sociales se produit probablement après un délai. Ainsi que nous l'avons noté ci-dessus, de nombreuses parties individuelles contribuent à la constitution graduelle d'informations dans un domaine donné; dans d'autres cas, la valeur de la recherche ne fait pas l'objet d'une reconnaissance immédiate. Un élément majeur de toute évaluation raisonnable et approfondie des bénéfices de la recherche appuyée par la DSS devrait comporter des évaluations dans les 3 à 5 ans après l'achèvement, parfois plus tard. Après leur achèvement, les RAP sont, de toute façon, généralement classés et n'ont pas un grand nombre de lecteurs.

De toute évidence, il doit y avoir un "achèvement" officiel de projets, mais le but des RFP n'est actuellement pas clair. Les agents de programme de la DSS s'accordent pour dire que chaque projet devrait comporter un document de fermeture, et qu'une certaine évaluation rétroactive formelle est utile, mais également sur le fait que les RFP actuels ne sont pas adéquats.

On a actuellement mis au point un nouveau questionnaire de RFP; ses 36 rubriques se concentrent sur des questions bureaucratiques, utiles à la préparation de statistiques de base pour le Centre et ses divisions, mais

ce document est lacunaire en ce qui concerne les aspects qui pourraient servir à l'évaluation des projets. Le nouveau questionnaire semble avoir peu de chance de pouvoir servir comme base de l'évaluation de projet de la DSS. Pourtant, les évaluations de ce genre sont essentielles. La DSS détient le plus grand nombre de projets du Centre, et elle travaille plus souvent que d'autres divisions avec du personnel et des institutions de recherche moins bien établies. De plus, les projets en sciences sociales, de par leur nature, sont souvent moins bien définis que les projets d'autres divisions et, par conséquent, sont susceptibles de comporter davantage de problèmes. L'évaluation devrait être une procédure intrinsèque et non pas ad hoc si l'on veut que la DSS puisse tirer les leçons de l'expérience passée.

Les agents de programme de la DSS disent ne pas avoir le temps d'évaluer les projets. Mais l'évaluation de projets reste la meilleure manière de comprendre le rendement d'une division et de chaque sous-programme, et constitue l'apport crucial aux discussions des activités futures. Elle est également cruciale pour détecter des erreurs, et pour établir de nouvelles approches dans des domaines particuliers de la connaissance.

Il faut trouver des moyens permettant d'entreprendre des évaluations utiles. Dans un nombre assez élevé de cas, par exemple, on a procédé à l'étude d'un ensemble de projets après achèvement - par exemple, six études sur la mortalité infantile, et quatre projets coréens appuyés par la section des sciences, de la technologie et des politiques énergétiques. Ces études ne sont pas seulement intéressantes par elles-mêmes. mais elles comportent également des leçons pour l'activité future du CRDI.

Il serait souhaitable que l'on donne à ce type d'évaluation un caractère régulier, plutôt que d'en faire une partie sporadique des activités

des agents de programme. L'étude périodique de tous les projets ou de la plupart d'entre eux, par grappes de projets similaires, constituerait une occasion précieuse a) de résumer et de communiquer ce qui a été appris en substance; b) de critiquer la méthodologie, et de faire des propositions d'amélioration qui pourraient être intégrées aux travaux futurs.

Les projets pourraient être regroupés par sujet lorsqu'un certain nombre d'entre eux (par exemple de 3 à 6) ont été achevés dans ce domaine, avec un certain délai entre l'achèvement et l'évaluation, et ils devraient être revus soit par un membre du personnel du CRDI ou par un consultant. L'évaluation devrait résumer les projets et les résultats, et évaluer la méthodologie. Les questions dont il serait utile de traiter portent entre autres : sur l'évaluation du degré où les objectifs initiaux ont été remplis et la méthodologie suivie; une évaluation similaire du respect du budget et du calendrier; la question de savoir jusqu'où les résultats ont représenté un accroissement utile de la connaissance; quelle a été la contribution à la constitution d'une capacité de recherche; et les leçons à tirer pour des projets futurs. Une fois achevés, ces examens devraient être mis à la disposition des membres intéressés du Conseil.